



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

TESIS

NOMBRES:

González Flores Olivia Rosario

No. De Cuenta: 40608011-4
morly20@hotmail.com

CARRERA:

LICENCIADA EN CONTADURIA

TITULO DE LA TESIS:

**“AUDITORIA ADMINISTRATIVA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS CUOTAS DE
RECUPERACION DE UNA UNIDAD HOSPITALARIA GUBERNAMENTAL.”**

ASESOR:

L.C. GUSTAVO ARMANDO RODRÍGUEZ MEDINA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS CUOTAS DE
RECUPERACION DE UNA UNIDAD HOSPITALARIA GUBERNAMENTAL.

Pasante
González Flores Olivia Rosario

Asesor
L.C. Gustavo Armando Rodríguez Medina

Coordinador de Carrera de Licenciado en Contaduría
M. en C. Nora Cureño Peza

COMITÉ DE APROBACION DE PROTOCOLOS DE TESIS

M. en A. María Esther Monroy Baldí

M.C.E. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez

M. en A. Benito Rivera Rodríguez

Título:

“AUDITORIA ADMINISTRATIVA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS CUOTAS DE RECUPERACION DE UNA UNIDAD HOSPITALARIA GUBERNAMENTAL.”

Objetivo General.

Demostrar que los procedimientos para la recaudación de las cuotas de recuperación no son los adecuados y eficientes, motivos por el cual existen fugas en el capital, ya que se ve reflejado en la deficiencia al otorgar el servicio médico por razones no especificadas. En relación a esto es necesario revisar los procedimientos que se llevan a cabo para resaltar la problemática existente en el manejo de dichas cuotas.

Agradecimientos

“El éxito es lo que nos da confianza para poner en práctica lo que el fracaso nos ha enseñado”

La presente tesis ha tenido la finalidad de culminar una de las metas y éxitos que pretendía obtener a lo largo de mi vida personal y profesinal, éxitos que no habría logrado si no hubiesen existido personas de suma importancia en mi vida; que con su paciencia, ayuda y esfuerzo, contribuyeron para hacer de mi una profesionista.

Hoy en día esas personas siguen aportando gran cantidad de esfuerzos para que a cada paso que doy, me encuentre segura, pasos que manifiesten decisión y coraje. Saber que ellos están aquí es la fuente que me fortalece y solidifica.

Gracias Madre por todo lo que has tenido que vivir conmigo, por el valor, la inteligencia y el temple que manifiestas aun en las adversidades, así como la alegría y seguridad que siempre nos has demostrado, por tu disposición y amor que solo una madre puede brindar a un hijo.

Gracias Padre por la fuerza, la sabiduría, la alegría y la protección que me brindas, por haber estado a cada momento fácil y difícil de mi vida, por depositar tu confianza en mí aunque sabes que me equivoco y extender tus brazos para darme ánimos aun en mis momentos de flaqueza.

A mis hermanos Mayahuel y Juan por el cariño oculto que nos demostramos al encontrarnos siempre presentes en las mejores y peores situaciones, porque solo ellos han tenido la paciencia de responder a mis carencias y necesidades, porque solo ellos saben ser buenos hermanos encontrándose siempre dispuestos a ayudarme en su papel de tíos amorosos y consentidores, sin omitir las mías propiamente.

A mi familia en general, ya que sin su apoyo, incluso haciendo remembranza en la infancia jamás me dejaron sola, por todas las atenciones que me brindan, así como el tiempo que invirtieron en mis cuidados, seguridad y alegría. Por el apoyo que actualmente recibo tratándose de mi pequeña Mina y el esquema en el que se repiten los patrones, por sus alentadores ánimos y por todo el cariño que manifiestan a mi persona.

Que decir de mi pequeña Mina a quien le dedico lo siguiente pues ser una madre joven quiere decir que.... nos conocimos un poco temprano, pero que también te amare mucho más tiempo, ciertas personas pensaron que mi vida terminaba al tenerte, pero apenas comenzaba, no me robaste mi futuro, me diste uno nuevo y mucho mejor. Pensar en su carita me daba fuerza todos los días para mantenerme en lo que restaba de mi carrera.

A quien ejerció presión sobre mi obviamente para mi bienestar, para culminar este largo proceso, Tavo Gómez, a quien le debo agradecer por su exitoso método.

Agradezco a un gran hombre, amigo y como no excelente licenciado en Contaduría, L.C Gustavo Armando Rodríguez Medina, a quien desde mis inicios como contadora aportó con sus conocimientos y se mantenía dispuesto a ayudar. A Quien además le agradezco por estar en el proceso de la elaboración de este trabajo, invirtiendo tiempo y dedicación.

Y en general a mis profesores quienes nos dedicaron gran parte de su tiempo aportando y transmitiendo sus conocimientos.

Y a mis amigos por haber hecho de mi estancia en la facultad una verdadera diversión, por su apoyo incondicional y lo más importante, su amistad.

Atentamente

Olivia Rosario González Flores

Índice

Objetivo General.

Introducción.

Capítulo 1 Auditoría.

1.1 Auditoría.....	1 – 4
1.1.1 Antecedentes históricos.....	1
1.1.2 Objetivos de la auditoría.....	2
1.1.3 Funciones de la auditoría.....	3
1.1.4 Finalidad e importancia de la auditoría.....	4
1.2 Tipos de Auditoría.....	4 – 11
1.2.1 Externa.....	4
1.2.2 Interna.....	5
1.2.3 Gubernamental.....	6
1.2.4 Financiera.....	7
1.2.5 Operacional o de Desempeño.....	7
1.2.6 Integral.....	8
1.2.7 Especial.....	8
1.2.8 Ambiental.....	9
1.2.9 Informática.....	9
1.2.10 De Recursos Humanos.....	10
1.2.11 De Cumplimiento.....	10
1.2.12 De Seguimiento.....	11
1.3 Normas de Auditoría.....	11 – 12
1.3.1 Definición de Normas de Auditoría.....	11
1.3.2 Clasificación de las Normas de Auditoría.....	12
1.4 Técnicas y Procedimientos de Auditoría.....	13 – 17
1.4.1 Técnicas de auditoría.....	13
1.4.2 Procedimientos de auditoría.....	16
1.5 Planeación y Supervisión de la Auditoría.....	17- 21
1.5.1 Planeación.....	17
1.5.2 Objetivos de la Planeación.....	17
1.5.3 Importancia de la Planeación.....	18
1.5.4 Elementos Básicos de la Planeación.....	18
1.5.5 Objetivos de la supervisión.....	20
1.5.6 Importancia de la supervisión.....	21
1.5.7 Fundamento Técnico Normativo.....	21

1.6 Pruebas Selectivas en Auditoría.....	21 – 24
1.6.1 Concepto.....	21
1.6.2 Ventajas.....	22
1.6.3 Riesgos.....	22
1.7 Papeles de Trabajo.....	25 – 26
1.7.1 Importancia.....	25
1.7.2 Propiedad de los papeles de trabajo.....	26
1.8 Control Interno.....	26 - 34
1.8.1 Objetivos y finalidad.....	26
1.8.2 Elementos.....	27
1.8.3 Función, técnicas y aplicación.....	32
 Capítulo 2 Auditoría administrativa.	
2.1 Generalidades.....	36 – 47
2.1.1 Concepto de la auditoría administrativa.....	36
2.1.2 Importancia de la Auditoría administrativa.....	37
2.1.3 Necesidades de la auditoría administrativa.....	38
2.1.4 Objetivos de la auditoría administrativa.....	42
2.2 Metodología de la Auditoria Administrativa.....	48 - 58
2.2.1 Planeación.....	48
2.2.2 Instrumentación.....	53
2.2.3 Examen.....	56
2.2.4 Informe.....	58
2.2.5 Seguimiento.....	60
2.3 Auditoria Administrativa en el Sector Público.....	60 - 62
2.3.1 Características del sector público.....	60
2.3.2 Objetivos y Áreas de Aplicación.....	61
2.3.3 Normas Generales de Auditoria Pública.....	62
 Capítulo 3 Administración y Organización del ISEM y sus dependencias hospitalarias.	
3.1 Gobierno y su Estructura.....	64 – 69
3.1.1 Estructura Orgánica.....	64

3.2 Manual de procedimientos General de Organización del ISEM.....	69 – 93
3.2.1 Objetivo general.....	70
3.2.2 Estructura Orgánica.....	70
3.2.3 Objetivos y Funciones por departamento.....	76
3.3 Manual de procedimientos de las Cuotas de Recuperación del Hospital General de Naucalpan.....	93 -140
3.3.1 Objetivos y Funciones generales del Hospital General de Naucalpan.....	94
3.3.2 Estructura Orgánica del Hospital General de Naucalpan.....	99
3.3.3 Funciones y objetivos por departamento involucrado en las cuotas de recuperación.....	106
3.3.4 Procedimientos Administrativos en los departamentos involucrados en las cuotas de recuperación.....	109
3.3.5 Formatos de reporte a Autoridades Superiores.....	136
Caso Práctico.....	142-154
Conclusiones.....	155
Anexos	
Bibliografía	

Introducción.

Cuando hablamos de Auditoria se antepone a lo que se pueda pensar, la idea de lo que ésta representa y no en su significado como tal, para las instituciones que están en proceso de ser auditadas, genera pánico; sin embargo no podemos caer en el error de negarse a un proceso de tal magnitud. Con lo anterior podemos detenernos a pensar cuales son los posibles beneficios que una auditoria tiene para nuestra organización, ya que el termino auditoría frente a organizaciones representa verificar que la información financiera, administrativa operacional que se genere sea confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos que se llevan a cabo se den en la forma en que fueron planeados que las políticas, lineamientos sea cumplidos. Así como evaluar la manera en que opera y administra los recursos con los que cuenta.

Por otro lado las auditorias no tienen siempre el mismo sentido y razón de tal forma que en el capítulo primero se abordaran algunas clasificaciones de auditoría, con el fin de integrar información más precisa. Entre las más comunes tenemos la Auditoria de Estados Financieros, pero la preocupación de los administradores por tener una organización mejor controlada, hace que tomen en cuenta que existen más problemas que los de su situación financiera, mismos de los que depende la organización para el cumplimiento de sus objetivos y que nos son del tipo financiero, se dan la oportunidad de detectar la necesidad de hacer otro tipo de Auditoria que les permita profundizar en el desempeño de sus actividades. Debiendo involucrarse con sus procesos, su control, su administración, su cumplimiento fiscal, etc.

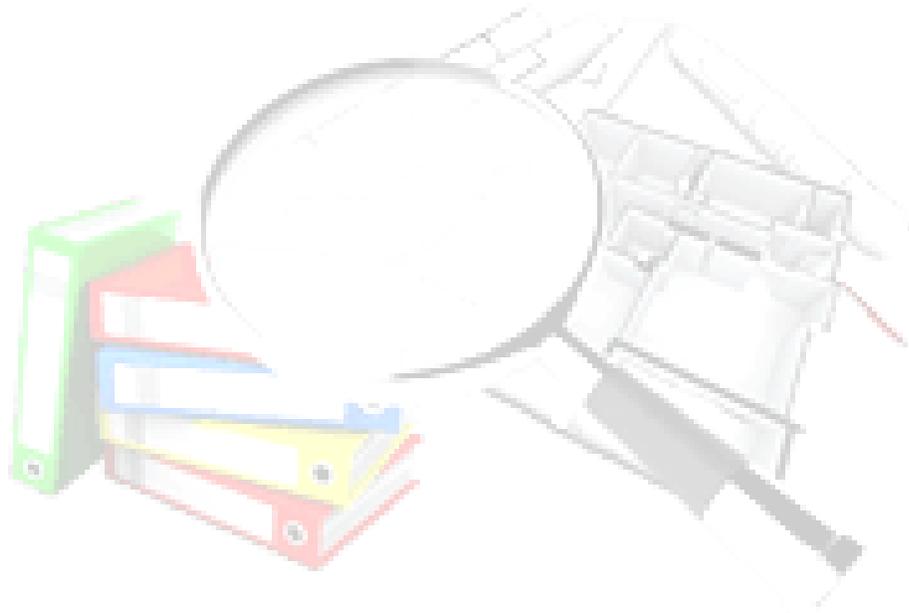
De ahí la idea de implementar auditorias específicas para cada situación, entre ellas podrá existir similitud pero cada una cumple con fines específicos, acorde a cada necesidad en la organización. Por lo que comienza a destacar que el campo de aplicación a quien está dirigida la auditoria es de fundamental importancia, ya que existen dos campos de aplicación más relevantes; el sector privado, que incluye a todas la empresas y el sector público que lo conforman las dependencias del gobierno en sus diferentes secretarias.

El empleo de la Auditoria en el sector privado mantiene una relación congruente con la del sector público, sin embargo esta última se apega a la normatividad y a los fines específicos que persigue. El propósito es permitir que los titulares de las instituciones atiendan a las demandas de la ciudadanía a través de una buena administración de los recursos de que dispone para otorgar dichos servicios, logrando calidad, eficacia y honestidad para el cumplimiento de objetivos y metas. Por lo tanto el capítulo segundo estará integrado por algunas características específicas de la auditoria administrativa en el sector público.

El gobierno del Estado de México ha implementado diferentes planes y programas para el sector salud para la población abierta, denominada con sus siglas ISEM (Instituto de Salud del Estado de México) quienes tienen como objetivo en el **Manual General de Organización del ISEM** que lo rige *“Lograr una mayor efectividad social y mejores resultados en los servicios públicos a través de la administración pública estatal revisa y actualiza constantemente sus formas de organización, sistemas de trabajo y procedimientos de atención a los usuarios, a efectos de hacerlos congruentes con la*

Disposición de los recursos”. También estarán conformados por el **Manual de Procedimientos para el Control de las Cuotas de Recuperación en los Hospitales del ISEM**; de tal forma que nuestro tercer capítulo estará conformado por el desglose de los manuales de procedimientos, a manera de cotejar los datos que esta arroje en la realización de nuestra auditoria en unidad hospitalaria del ISEM. Ambos jugaran un papel importante, de los cuales nos basaremos para evaluar y detectar la problemática que se esté generando en el desarrollo de actividades y procedimientos del departamento de las Cuotas de recuperación y así cumplir con los lineamientos de exigencia para eventualidades futuras de Auditorias comandadas por las Autoridades del ISEM.

Capítulo 1 Auditoría.



- 1.1 Auditoría.**
- 1.2 Tipos de auditoría.**
- 1.3 Normas de auditoría.**
- 1.4 Técnicas y Procedimientos de Auditoria**
- 1.5 Planeación y Supervisión de la Auditoria**
- 1.6 Pruebas selectivas de Auditoria**
- 1.7 Papeles de Trabajo**
- 1.8 Control Interno**

Capítulo 1 Auditoría.

1.1 Auditoría.

En su definición más amplia, podemos decir, que la auditoría, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Así mismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin aprovechar los recursos al máximo.¹

Para comprender un poco mejor esta definición, tal vez sea necesario estudiar un poco la evolución de esta rama o especialidad de las ciencias administrativas. Es por ello, que a continuación se expone de manera concreta el devenir histórico de la auditoría.

1.1.1 Antecedentes históricos.

La auditoría como tal no tiene un origen específico, la mayoría de los autores no coinciden en lugares y fechas, pero en lo que sí coinciden, es en que la auditoría se originó por la necesidad de saber si se estaban llevando a cabo correctamente las operaciones y registros contables.

La auditoría en su forma más simple y primitiva, se origina cuando un pueblo domina a otro, por cualquier medio, ya sea por medio de la religión, la política, la ciencia o simplemente por la fuerza. Por la razón que fuera, el pueblo dominado tenía que pagar tributo al pueblo dominante; entendiéndose por tributo, a lo que hoy conocemos como contribuciones.

El pueblo dominante requería que estos tributos, se pagaran correctamente y así mismo en tiempo y forma, por lo que crearon grupos revisores que se encargaron de dicha fiscalización para poder estar seguros de recibir el pago correcto. Es así como se dieron los inicios de lo que hoy conocemos como auditoría fiscal.

Se dice que a principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países crearon el Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función era el revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes; acción que se fue expandiendo a otros países con el paso del tiempo. Dicha revisión hoy se le conoce con el nombre de auditoría gubernamental.

Ya pasado un tiempo, durante el siglo XX para ser más precisos, comienza a surgir otro tipo de auditoría gubernamental, donde a diferencia de la primera esta se ejercía al interior de las dependencias y entidades que conformaban la administración pública.

Con la llegada del fenómeno denominado y muy bien conocido como Revolución Industrial, el cual surge en Inglaterra a mediados del siglo XVIII, fue casi imposible para los directivos de las empresas vigilar personalmente las operaciones y recursos de los cuales son responsables, por lo que tuvieron que contratar o allegarse de personas

capacitadas y confiables para que en su representación o en su nombre realizaran la labor de vigilantes. Fue así como se inició lo que hoy conocemos como auditoría interna.

1.1.2 Objetivos de la auditoría.

El objetivo general de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien auditoría apoya, incluye a los directores y a los gerentes.

En relación con lo anterior, el objetivo principal de una auditoría no es sólo señalar las fallas u problemas que se puedan estar generando, sino darles una solución o presentar sugerencias de como se podrían atacar de una mejor manera las situaciones que se hayan presentado.

Si hablamos en un sentido general, los objetivos principales que conforman a la auditoría podrían ser el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, verificar que se esté llevando a cabo o mejor dicho que se estén cumpliendo con las normas que estipuló la empresa en cada ámbito y la revisión eficaz de la gestión tanto de los recursos materiales así como los humanos y los informáticos.

Sin embargo, en los siguientes renglones, mencionaremos objetivos un poco más específicos de algunos tipos de auditoría.

Financiera: en este tipo de auditoría, lo que se pretende comprobar es la veracidad de las cifras que se encuentran presentadas en los estados financieros que la empresa proporciona para su revisión, con la finalidad de poder emitir una opinión respecto a estas y analizar lo que ha sucedido, para que no se incurran en nuevos errores.

Administrativa: el objetivo al cual se enfoca esta auditoría es determinar los problemas que obstruyen la supervivencia y/o productividad de la empresa. Esto quiere decir que los problemas que interesan no son solamente aquellos que tengan que ver con la reducción de utilidades, sino con aquellos que puedan obstaculizar su supervivencia en base a un examen de los objetivos, planes, métodos, políticas, estructura orgánica de la empresa y el uso que le da a los recursos físicos y humanos con que cuenta, para conocer lo que sucede y las causas de ello.

Operacional: en el caso de este tipo de auditoría, el objetivo que persigue la auditoría operacional, cuando efectúa en forma detallada la revisión de las áreas operativas, es incrementar la eficiencia y eficacia operativas para proveer a la administración de la empresa, la información necesaria que le ayude a manejar de una mejor forma las operaciones de esta.

1 FUNDAMENTOS DE AUDITORIA; Santillana, Juan Ramón González; Editorial Thomson; México DF, Ed.2004, pág. 2

1.1.3 Funciones de la auditoría.

La auditoría como tal es una actividad profesional, la cual se debe realizar con todo el cuidado posible, tomando en cuenta que para poder desempeñarla se debe hacer uso de conocimientos académicos, y utilizando una serie de técnicas especializadas; las cuales ayudaran a presentar y prestar un servicio con un alto nivel de calidad y asumiendo la debida responsabilidad social; ya que toda la información que se presente, será destinado para la toma de decisiones, no solamente para el cliente, sino también para el público general, que tenga que hacer uso del dictamen del auditor.

Emitir dictámenes es una de las funciones principales del auditor, los cuales son independientes y tendrán que ser basados en un análisis de la información de forma objetiva en relación a los datos suministrados y revisados.

La función de la auditoría se encuentra representada por los siguientes conceptos:

- Experiencia en el campo de la Contabilidad.
- Destreza en el manejo de métodos de recolección de datos e información.
- Responsabilidad sobre un dictamen profesional ante terceras personas.

La información que se obtiene a través de la auditoría, y los métodos utilizados para la obtención de dicha información, no se encuentran limitados a su empleo para la emisión de dictámenes, ya que estos pueden aplicarse a diversos fines, los cuales mencionaremos a continuación:

- Recomendaciones para mejorar el crecimiento y eficacia de las operaciones
- Influencia sobre las personas cuyas actividades se someten a auditoría.

Las recomendaciones pueden contener explicaciones acerca de las causas y soluciones de ciertos problemas, o pueden simplemente identificar los problemas y sugerir una investigación.²

El auditor al realizar su revisión, en base a los estados financieros que elaboró la administración, dependerá de:

- Los procedimientos de control interno utilizados por la empresa.
- La revisión de los registros contables y de las transacciones, los cuales se encontrarán justificados con la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y validez.
- La revisión de otros documentos y de sus registros, que al igual como se menciona en el punto anterior deberán estar perfectamente justificados con evidencia que compruebe su autenticidad y su veracidad.
- Otro punto de gran importancia para el auditor es la información y evidencia que obtenga de fuentes externas tales como Instituciones bancarias, clientes, acreedores, proveedores, etc.

Es importante señalar que la auditoría permite la obtención y evaluación de la evidencia que solicita el auditor para poder llevar a cabo su trabajo, sin embargo, debe entenderse que desde que el auditor inicia con el estudio de esta información, adquiere una gran responsabilidad sobre el trabajo que desempeña, lo cual va acompañado del punto de vista socio-económico y en gran medida del ético. Es decir, el auditor tendrá que hacerse

responsable por el trabajo que desempeña ya que, como se mencionó en párrafos anteriores, los resultados de una auditoría son considerados por muchas dependencias, organizaciones, acreedores, accionistas y demás personas, quienes pueden tener un interés directo en los resultados de la misma, para la toma de decisiones.

Se dice que la auditoría es una rama o subdivisión de la contabilidad, lo cual es un gran error, puesto que sólo mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables de las entidades que revisa. Por lo tanto, ésta es independiente o mejor dicho aún es un complemento de la contabilidad, ya que esta no genera la información financiera de la empresa (función que le corresponde a la contabilidad) sino que revisa e informa y sugiere acerca de la corrección de las medidas y del manejo de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración.

1.1.4 Finalidad de la auditoría.

Los fines de una auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. A continuación mencionamos algunos:

- a. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
 - b. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
 - c. Descubrir errores y fraudes.
 - d. Prevenir los errores y fraudes
- Exámenes de aspectos fiscales y legales.
 - Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).
 - Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

1.2 Tipos de Auditoría.

1.2.1 Externa.

La auditoría externa siempre ha sido identificada como aquella que es realizada por contadores independientes a la empresa, con el objetivo de emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y sobre los resultados de operación de la misma. Dicha identificación es correcta pero no del todo completa.

Basándonos en lo anterior, se le denomina a esta actividad, auditoría de estados financieros la cual es realizada por contadores certificados y bajo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las cuales contiene procedimientos y pronunciamientos emitidos, por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Sin embargo, al hablar de auditoría externa no solo nos referimos a la auditoría de estados financieros, ya que en muchas ocasiones se recurre a especialistas en otras materias para que lleven a cabo exámenes y revisiones con un criterio imparcial e independiente, y emitan una opinión o dictamen sobre los resultados de su trabajo.

Ejemplo de estos casos son las auditorías externas que se realizan a obras de infraestructura o instalaciones muy especializadas.

Además, las acciones de fiscalización y auditoría que ejercen los órganos técnicos de la Cámara de Diputados, es decir, la Auditoría Superior de la Federación, en el caso federal, así como las contadurías mayores de hacienda o auditorías superiores de las entidades federativas mexicanas, tienen una connotación eminentemente externa, dado que no guardan ninguna dependencia o vínculo laboral con las dependencias o entidades que auditan.⁴

1.2.2 Interna.

Se le llama auditoría interna a la realizada por auditores que dependen, o son empleados, de la misma organización. Los propósitos de este tipo de auditoría son de carácter interno, es decir, de servicio para la misma organización. La auditoría interna abarca tanto la auditoría administrativa como la operacional y la financiera.

Este tipo de auditoría es una actividad independiente que sirve de consulta, y fue establecida para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como para agregarle valor y buscar mejoras en sus operaciones al proporcionarle un enfoque sistemático y disciplinado para reforzar la eficiencia de manejo de riesgos, en el proceso administrativo.

El objetivo principal de la auditoría interna radica en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus actividades. Por lo que la auditoría interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. Otro objetivo de la auditoría interna es la promoción de un control efectivo a un costo razonable. Los miembros de la organización a quienes asiste la auditoría interna incluye tanto a los directivos como al consejo de administración.

Para que exista un buen estudio de la auditoría interna y por ende tenga un buen alcance, se debe abarcar el examen de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas, por lo que los auditores deberán:

- Revisar que la información financiera y operativa, así como los medios utilizados por la organización para presentar esta información, sea íntegra y veraz.
- Hacer una revisión de los sistemas para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, ordenamientos legales y contratos que pueden repercutir en forma significativa en las operaciones y en los reportes, y así poder determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- Revisar si las medidas que se toman para salvaguardar los activos sean las adecuadas, así como verificar la existencia de los mismos.
- Evaluar la situación financiera de la organización así como la eficiencia con que se están utilizando los recursos.
- Revisar aquellas operaciones o programas que aseguren que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos, y si esas operaciones o programas se están llevando a cabo según lo planeado.

Los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan, y esto sólo ocurre cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. La independencia

permite a los auditores internos ser imparciales y por lo tanto emitir juicios imparciales, lo que es esencial en la conducta de los auditores. La independencia se logra a través de la posición en la organización y la objetividad.

1.2.3 Gubernamental.

La auditoría gubernamental es la vía para revisar y por lo tanto verificar que la gestión pública se haya realizado con eficiencia, eficacia y transparencia, apegado al presupuesto destinado, y de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Es por ello que la auditoría ha tomado gran importancia ya que se ha convertido en un elemento integral del proceso de responsabilidad en el sector público. Por lo cual la confianza depositada en el auditor gubernamental ha aumentado la necesidad de contar con normas modernas que lo orienten y permitan otros se apoyen en su labor.

En otras palabras podemos definir a la auditoría gubernamental, como la revisión que llevan a cabo las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales.

Sus objetivos son:

- Evaluar que los recursos públicos se estén utilizando de manera correcta verificando a su vez que se esté cumpliendo con las disposiciones legales y reglamentarias.
- Determinar si la información financiera es razonable.
- Determinar en que grado se han alcanzado los objetivos y que resultados se han obtenido, en relación a los recursos asignados y al cumplimiento de de los planes y programas de la organización.
- Sugerir medidas para mejorar la gestión pública.
- Ayudar al fortalecimiento del control interno de la organización.
- Cumplimiento deberes y atribuciones.

Y se caracteriza por:

- Incluir evaluaciones, estudios, revisiones, diagnósticos e investigaciones .
- Cumplir con las disposiciones legales y objetivos de programas.
- Ser objetiva.
- Ser dirigida por un auditor o CP a nivel universitario.
- Verificar la legalidad, veracidad y propiedad.
- Evaluar las operaciones, comparando con normas de rendimiento, de calidad u otras normas, como políticas, planes, objetivos, metas, disposiciones legales, principios generalmente aceptados y el sentido común.
- Concluir con un informe verbal y otro escrito.

1.2.4 Financiera.

Es el examen, que realiza el auditor, a los estados financieros emitidos por la organización. Dicho examen se basa en la revisión de los libros de contabilidad, registros, documentación complementaria y transacciones, con el fin de determinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones de acuerdo con las normas de información financiera y que se hayan aplicado de manera coherente en relación con el ejercicio anterior, para así poder emitir un dictamen el cual avale dicha información, el cual podríamos decir que es el objetivo principal de este tipo de auditoría.

Para poder llegar a lo anterior y estar en condiciones de desarrollar los programas de auditoría financiera, el auditor externo necesita contar con una serie de conocimientos e información sobre los estados financieros y la empresa que los elaboró, para así, de este modo, obtener los elementos de juicio y convicción necesarios para poder dar su opinión de manera objetiva y profesional. Por ello, es responsabilidad del auditor, determinar la clase de pruebas que necesita para obtener la convicción que le permita emitir un dictamen profesional, así como señalar la oportunidad y alcance de aplicación de estas pruebas.

1.2.5 Operacional o de Desempeño.

Este tipo de auditoría también es conocida como de gestión por algunos órganos que ejercen auditoría gubernamental, y su función consiste en realizar un examen de la economía, eficiencia y eficacia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de operación y los sistemas de información.

Para comprender un tanto mejor el párrafo anterior, podemos decir que, por economía debemos entender que es el proceso de operar a los menores costos posibles, en tanto que por eficiencia a la óptima utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles. Por otro lado, se entiende por eficacia los resultados alcanzados en relación con los esperados.

Los objetivos fundamentales de este tipo de auditoría son:

- Determinar si la estructura organizacional de la organización reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.
- Determinar si los recursos con que cuenta la organización son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.
- Determinar si los sistemas operativos contienen los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.
- Determinar si en la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo.
- Determinar si el sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.

- Determinar si el sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

1.2.6 Integral.

Este tipo de auditoría consta en obtener y evaluar de manera objetiva, evidencia relativa a la información financiera, el comportamiento económico y al manejo de la organización con el fin de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios establecidos. Es decir, este tipo de auditoría no se ocupa de un rubro en específico, como por ejemplo la situación financiera de la organización, sino que abarca más áreas de esta con la finalidad de ver que las operaciones, funciones, procedimientos, programas, sistemas etc. tengan una relación entre si y funcionen de una mejor manera.

Esta auditoría implica hacer un análisis donde se relacionen las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión, sistema y medio ambiente con los siguientes objetivos, en los cuales se determinará si:

- Los Estados Financieros se presentan de acuerdo con las Normas de Información Financiera.
- La organización ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.

Por otro lado también evaluará si:

- La estructura del control interno de la organización con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.
- El grado de eficiencia en el logro de los objetivos previstos por la organización y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos.
- Los mecanismos, operaciones, procedimientos, derechos a usuarios, responsabilidad, facultades y aplicaciones específicas de control relacionadas con operaciones en computadora.
- Y por ultimo, el impacto ambiental producido de manera directa o indirecta por empresas que presentan un perfil ambiental diferente, condicionado por los riesgos aparentes asociados con sus procesos y productos; la edad, historia y estado de una planta, el marco jurídico en el cual opera.

1.2.7 Especial.

Normalmente este tipo de auditoría implica el examen y comprobación particular de alguna cuenta o cuentas.

Consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.

En una auditoría de este tipo, puede ser necesario verificar extensamente las operaciones o bien puede ser suficiente llevar a cabo pruebas selectivas de ciertas partes de la contabilidad.

1.2.8 Ambiental.

La enorme necesidad de controlar el impacto ambiental, se ha provocado que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento en la concientización respecto al medio ambiente.

Debido a esto y para asegurar el cumplimiento legislativo, se dio paso a sistemas de gestión ambiental que permitan la integración de todos los aspectos de impacto ambiental, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es por lo anterior, que es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la organización, y por este motivo será necesario que se disponga de personas calificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.⁶

1.2.9 Informática.

Este tipo de auditoría es la encargada de analizar todo lo referente a la actividad que se le conoce como técnica de sistemas en todas y cada una de sus facetas. Debido a la gran importancia que han adquirido las telecomunicaciones con el paso de los años, se ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen de forma separada, no importando que formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es hacer un examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la organización. El finalizar con dicho examen, los auditores entregaran un informe en donde se detallarán los puntos débiles que se hayan detectado, así como las recomendaciones o sugerencias sobre los cambios que serían convenientes aplicar, en la organización.

Es un hecho que, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor.

La auditoria de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

1.2.10 De Recursos Humanos.

A este tipo de auditoría, la podríamos definir como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, así como la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. Es decir, una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas.

La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la organización.

Su finalidad es mostrar como está funcionando el programa, buscando que tipo de prácticas y condiciones son las que perjudican de forma importante a la empresa, como por ejemplo, aquellas prácticas que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoria es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la organización deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

Beneficios.

A continuación mencionaremos algunos de los tantos beneficios que se pueden obtener al realizar una auditoría de recursos humanos:

- Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
- Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

1.2.11 De Cumplimiento.

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una empresa para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

Esta auditoria se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

1.2.12 De Seguimiento.

Es la revisión y comprobación de las acciones realizadas por el auditado para atender, en tiempo y forma, las recomendaciones propuestas en las cédulas de observaciones.

Son aquellas donde se examinan los planes de medidas elaborados en auditorías anteriores donde se obtuvo calificación de deficiente o malo, tratándose de auditorías de gestión, integrales, financieras, temáticas o especiales.

1.3 Normas de Auditoría.

1.3.1 Definición de Normas de Auditoría.

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.⁷

1.3.2 Clasificación de las Normas de Auditoría.

Las normas de auditoría de estados financieros se clasifican en normas personales, normas de ejecución del trabajo y normas de información.

Normas Personales: estas normas hacen referencia a las cualidades que debe poseer el auditor para poder llevar a cabo su trabajo. Dentro de estas normas, existen cualidades que el auditor debe de tener pre-adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional. Las cuales son:

- a) **Entrenamiento técnico y capacidad profesional:** esta cualidad se refiere a que toda aquella persona que desempeñe el trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de emitir una opinión profesional independiente, debe contar con los estudios, preparación y capacitación profesional como auditores; respaldados por un título profesional legalmente expedido y reconocido.
- b) **Cuidado y diligencia profesionales:** el profesionista está obligado a ejercer su trabajo con todo el cuidado y diligencia razonable para la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.
- c) **Independencia:** el auditor deberá mantener una independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

Normas de ejecución del trabajo: como se mencionaba en la norma anterior, en cuanto al cuidado y diligencia profesional, es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, por lo que existen ciertos elementos que, por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, de la exigencia del cuidado y la diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

- a) **Planeación y supervisión:** esta norma nos menciona que la auditoría debe ser un trabajo adecuadamente planeado y, en su caso si se requiere del trabajo de ayudantes o auxiliares, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.
- b) **Estudio y evaluación del control interno:** el auditor debe hacer un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la organización, y así poder contar con una base para determinar el grado de confianza que se va a depositar en él. Como también, le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que le va dar a los procedimientos de auditoría que utilice.
- c) **Obtención de evidencia suficiente:** mediante el desarrollo de la auditoría, por medio de la aplicación de los procedimientos de esta, el auditor deberá de obtener la evidencia suficiente y competente que le suministre una base objetiva para su opinión.

Normas de información: esta norma nos habla del trabajo final del auditor, el cual culmina con la presentación de su dictamen o informe. Mediante él, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del auditor es en el que va a basar la confianza de los interesados en los estados financieros para prestarle fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa. Por último es, principalmente, a través del informe o dictamen, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo, que queda a su alcance.

Esa importancia que el informe o dictamen tienen para el propio auditor, para su cliente y para los interesados que van a descansar en él, hace necesario que también se establezcan normas que regulen la calidad y requisitos mínimos del informe o dictamen correspondiente. Esas normas se clasifican como normas de dictamen e información y son las que se mencionan a continuación.

- a) **Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión:** esta norma hace referencia a que, en todo aquel caso en el que el nombre de un contador público quede asociado con estados o información financiera, deberá hacer una aclaración en donde mencione la relación que tiene con dicha información, su opinión sobre la misma y, en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.
- b) **Bases de opinión sobre estados financieros:** El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:
 - Fueron preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera.
 - Dichas normas fueron aplicadas sobre bases consistentes.
 - La información presentada en los mismos y en las notas relativas es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

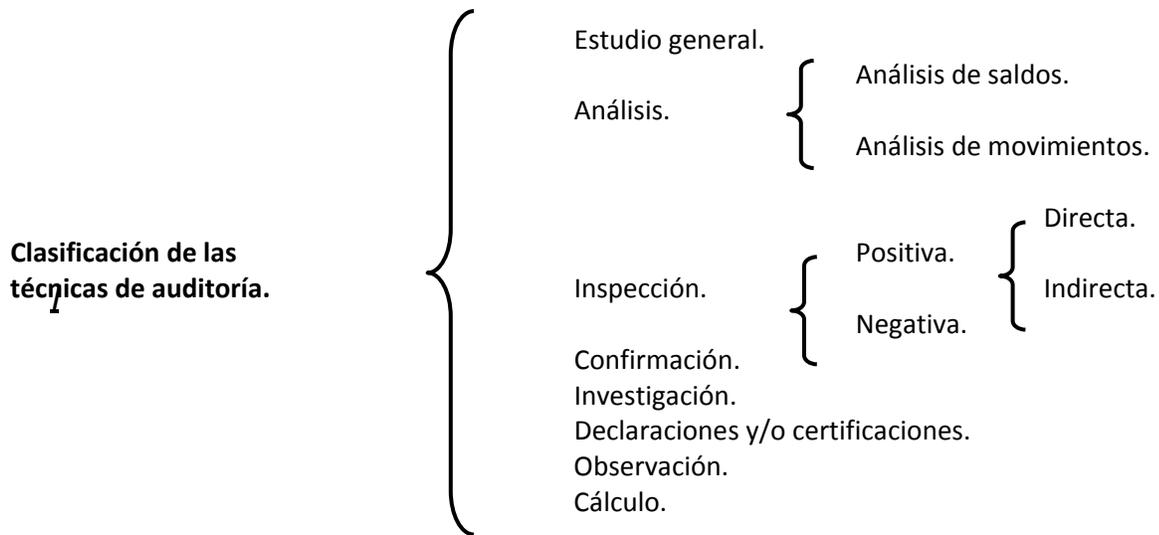
Por lo tanto, en caso de excepciones a lo anterior, el auditor debe mencionar claramente en qué consisten las derivaciones y su efecto cuantificado sobre los estados financieros.

1.4 Técnicas y Procedimientos de Auditoría.

1.4.1 Técnicas de auditoría.

Las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr información y comprobación necesarias para emitir su opinión.

Clasificación de las técnicas de auditoría.



Estudio general: este se basa, en la apreciación que el auditor hace sobre las características generales de la empresa, estados financieros y de los elementos que conforman a ambos.

Dicha apreciación se hace mediante la aplicación del juicio profesional del contador, el cual, basado en su preparación y experiencia, obtiene de los datos e información de la empresa que va a examinar.

Esta apreciación se lleva a cabo mediante la aplicación del juicio profesional del contador, el cual, basado en su preparación y experiencia, obtiene de los datos e informaciones de la empresa que va a examinar. Por ejemplo, el auditor puede llegar a conocer las características fundamentales de un saldo mediante la rápida lectura de los asientos anotados en la cuenta y la estimación de la importancia relativa de los cargos y abonos incluidos en ella.

De igual manera, se puede dar cuenta de la existencia de operaciones nuevas u extraordinarias simplemente con la comparación de los estados financieros de ejercicios anteriores con el actual.

En la mayoría de los casos, esta técnica solo se utiliza como un antecedente para la aplicación de otros procedimientos, la cual, sirve como orientación para los mismos. Es importante recalcar que esta técnica, debe usarse con un gran cuidado y debe ser aplicada por el auditor o por aquellos ayudantes que cuenten con mayor preparación, experiencia y madurez para así asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

Esta técnica se puede aplicar de dos formas:

- a) **Formal:** cuando se realiza mediante la simple lectura de los estados financieros, cuentas o documentos sometidos a ella.
- b) **Informal:** cuando antes de realizarse, se recurre a ciertos recursos técnicos, como la preparación de estados financieros comparativos.

Análisis: Consiste en la clasificación y agrupación de los diversos elementos que forman parte de una cuenta o de una partida determinada, para así poder constituir unidades homogéneas que sean significativas. Usualmente este procedimiento se aplica sobre cuentas o rubros genéricos de los estados financieros.

El análisis se clasifica en dos tipos:

- a) **Análisis de saldo:** Existen cuentas en las cuales los distintos movimientos que registran son compensaciones unos de otros. Así, por ejemplo, en una cuenta de clientes los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc. son compensaciones totales y parciales de los cargos realizados por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta queda formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de ella. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solo aquellas partidas que al final quedaron pendientes formando parte del saldo neto de la cuenta. El estudio de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis del saldo.⁸
- b) **Análisis de movimientos:** En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas. Así, por ejemplo, en las cuentas de resultados, más aun en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados, puede suceder que no puedan relacionarse de manera indudable los movimientos acreedores con los movimientos deudores, o bien, que por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta puede hacerse mediante la agrupación de conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores, que constituyen el saldo final de la cuenta. Cuando el análisis se realiza en esta forma, se dice que es análisis de movimientos.⁸

Inspección de examen físico: En diversas ocasiones, especialmente relacionadas con los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la

materialización del dato registrado en la contabilidad. De igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o de sus condiciones de trabajo pueden estar registradas en títulos, documentos o libros especiales en los cuales, de manera fehaciente, queda la constancia de la operación realizada. En todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta de la operación realizada, o de las circunstancias que se trate de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación. Esta técnica, llamada inspección, se puede definir como el examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad, o presentada en los estados financieros.

Confirmación; obtención de una comunicación escrita: La técnica llamada confirmación consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, operaciones, etc. mediante el testimonio, generalmente por escrito, de una persona independiente de la empresa examinada, que se encuentra en condiciones de conocerla naturaleza y condiciones de la operación y, por tanto, de informar de manera creíble sobre ella.

Cuando se aplica esta técnica es necesario solicitarle a la persona, a quien se pide la confirmación, que conteste por escrito al auditor dándole la información que éste le requiere. Sin embargo, este procedimiento es positivo cuando en la solicitud se le pide al confirmante que conteste al auditor tanto si está de acuerdo con el dato, como si no lo está. Por el contrario, se dice que es negativo cuando se le pide que conteste solo en caso de no estar conforme con los datos que le remite la empresa. La confirmación positiva es directa cuando en la solicitud de respuesta se suministran al confirmante los datos de la empresa y se le pide que los verifique con sus archivos, datos y conocimientos. Por otra parte, se dice que es indirecta cuando no se le proporciona al confirmante algún dato y solo se le pide que remita al auditor la información sobre ciertas operaciones conforme a sus propios asientos o conocimientos.

Investigación: procedimiento para obtener información: El auditor también obtiene una parte de la información que necesita mediante datos que le son suministrados por los propios funcionarios o empleados de la empresa cuyos estados financieros son sometidos a examen. Por ejemplo en gran parte el auditor puede formarse una opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores mediante informaciones y comentarios que proporcionan los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa. Este recurso, conocido como investigación, consiste en obtener información de parte de funcionarios y empleados de la empresa auditada, y puede ser formal o informal, según la manera en que se realice y los recursos que se destinen a ella.

Declaraciones y/o certificaciones por escrito: Cuando la importancia de los datos lo amerita, el resultado de las investigaciones realizadas por el auditor se presentan por escrito en forma de memorándum o resumen firmados por las personas que participaron en ellas, o en forma de documentos o cartas dirigidas por las mismas al auditor. Este testimonio escrito, con la firma de los interesados, se llama declaración o certificación.

Conviene hacer notar que, aun cuando la investigación, las certificaciones y declaraciones son técnicas de auditoría útiles y necesarias, su validez es limitada, por lo cual su valor debe condicionarse a esa limitación, pues son datos suministrados por personas que

participaron en las operaciones realizadas o tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros bajo examen.

El contador debe obtener de la administración de la empresa una declaración sobre los hechos referentes a los estados financieros que examina, para así evitar cualquier malentendido entre él y la empresa. Dicha declaración no disminuye la responsabilidad del auditor en relación con los estados financieros que dictamina, pues solo sirve para confirmar, por escrito, las informaciones que la administración de la empresa ha suministrado al contador durante el curso de la auditoría.

De acuerdo con lo anterior, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP define los conceptos de declaración y certificación en los términos siguientes:

- **Declaración:** Es la manifestación por escrito, con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.
Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo merecen.
- **Certificación:** Es una técnica de auditoría mediante la cual el auditor externo obtiene un documento en el que se asegura la veracidad de un hecho, por lo general, legalizado con la firma de una autoridad competente.

Observación (presencia física cuando se realizan ciertas operaciones): La observación es la técnica por medio de la cual el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente relativos a la forma en que las operaciones se realizan para comprobar personalmente, de modo abierto o discreto, el procedimiento mediante el cual el personal de la empresa realiza determinadas operaciones.

Calculo (verificación matemática de alguna partida): Una parte de los datos de contabilidad reflejados en los estados financieros es resultado de cálculos y cómputos sobre ciertas bases predeterminadas.

El auditor puede cerciorarse de la corrección numérica de estas partidas mediante su cálculo frecuente. Es conveniente aplicar un procedimiento diferente al empleado originalmente para determinar las partidas.

1.4.2 Procedimientos de auditoría.

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

Naturaleza de los procedimientos de auditoría

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamenta su opinión objetiva y profesional.

Extensión o alcance de los procedimientos de auditoría

Dado que las operaciones de las empresas son repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, generalmente no es posible realizar un examen detallado de todas las transacciones individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las transacciones individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento, no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas. En el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas. La relación de las transacciones examinadas respecto del total que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación, es uno de los elementos más importantes en la planeación y ejecución de la auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de auditoría

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad. No es indispensable y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha del examen de los estados financieros. Algunos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

1.5 Planeación y Supervisión de la Auditoría.

1.5.1 Planeación.

La planeación es la primera fase del proceso de auditoría y consiste en decidir anticipadamente los procedimientos que se van a emplear, la extensión que se le darán a las pruebas, la oportunidad de su aplicación y los papeles de trabajo que se utilizarán, así como la asignación del personal que deberá realizar el trabajo.

1.5.2 Objetivos de la planeación.

El objetivo principal de la planeación de la auditoría es lograr un desarrollo eficiente del trabajo del auditor.

Independientemente de la obligación impuesta por las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo, existe la necesidad de mejorar la eficiencia del trabajo para disminuir costos y realizar investigaciones más oportunas y de mayor calidad. Los

beneficios de una adecuada planeación compensan con creces el costo de su preparación.

La asignación de tiempos razonables para la ejecución de los trabajos, la adecuada selección y mezcla del personal asignado a la revisión y el conocimiento de las áreas problemáticas de la unidad por revisar son de vital importancia para la realización de auditorías eficaces y con menor inversión de tiempo. Ello permite contar con mejor evidencia en los papeles de trabajo sobre el área particular de la auditoría.

1.5.3 Importancia de la planeación.

La fase más importante de cualquier revisión es la etapa inicial de la planeación. No hay otro elemento del proceso de auditoría que sea más provechoso que el tiempo que se emplee en llevar a cabo una adecuada investigación preliminar, así como la planeación del alcance general y desarrollo de la revisión por efectuar.

Los peligros de comenzar una auditoría sin contar con una adecuada planeación son numerosos. Entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- Pasar por alto áreas importantes que deben ser revisadas o reconocerlas en fecha tan avanzada que no permita llevar a cabo y a tiempo las pruebas de auditoría apropiadas.
- Demorar la identificación de problemas significativos que afecten la operación.
- Dedicar el tiempo asignado al personal profesional para resolver asuntos de rutina o concentrarlo en áreas de auditoría intrascendentes.
- Deteriorar la moral de los auditores con excesivas cargas de trabajo.
- Repetir procedimientos de auditoría innecesarios aplicados en años anteriores.

1.5.4 Elementos básicos de la planeación.

La planeación de la auditoría consiste en prever:

- La unidad, área o procedimiento específico por revisar.
- Los procedimientos de auditoría que se van a emplear.
- La extensión y profundidad de los mismos.
- La oportunidad con que se van a aplicar.
- El personal que se asignará a la realización del trabajo.

Dentro de estos aspectos se destaca en forma preponderante el personal que realizará cada revisión, debido a la necesidad que existe de asignar personal especializado a proyectos de cierta complejidad.

Con base en lo anterior, es necesario contar con los siguientes elementos básicos para llevar a cabo una planeación eficaz.

Memorándum de planeación.

Para planear adecuadamente su trabajo, el auditor debe preparar el memorándum de planeación donde conste toda la información que le permita considerar los factores posibles relacionados con el ente que auditará.

Para elaborar este documento se debe considerar la estrategia que se haya convenido entre todos los niveles jerárquicos de auditoría externa que intervienen en la revisión. Antes de elaborar el plan detallado y el borrador de dicho memorándum es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a) **De la organización:** Deben de tomarse en cuenta los procedimientos administrativos, las particularidades y los problemas de la entidad, unidad o área sujeta a revisión. Este conocimiento permite determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas y del personal que se requerirá para realizar cada trabajo.

Con base en esta información el auditor puede definir el objetivo general de la entidad, unidad o área de servicio sujeta a revisión y otorgar la prioridad apropiada a la revisión de aquellas que sean realmente importantes.

Existen diversos procedimientos para obtener esta información, los cuales deben de estar de acuerdo con la naturaleza de los datos y las condiciones particulares de cada caso.

Los métodos de obtención de datos y de aplicación más general son los siguientes:

- Entrevistas previas con funcionarios y empleados.
- Inspección de las instalaciones y observación de las operaciones.
- Análisis de informes y papeles de trabajo de años anteriores.
- Inspección de documentación (banco de datos).
- Examen y análisis de información financiera y estadística.
- Estudio y evaluación de manuales e instructivos.

- b) **Estructura:** El memorándum de planeación de la auditoría no debe ser elaborado en abstracto. Cada trabajo tiene características y peculiaridades que exigen que los procedimientos de auditoría se adapten a las condiciones específicas de cada caso. Es por ello que no existen reglas rígidas sobre el formato ni su contenido; sin embargo, se recomienda la utilización de la siguiente estructura con el objeto de estandarizar y agilizar su preparación (esta estructura debe ser modificada y ajustada de acuerdo con las necesidades de información).

- **Generalidades de operación:** En este apartado deben incluirse notas resumidas sobre la entidad, unidad o área a revisar, sus organigramas, características generales y comentarios sobre cambios significativos en la administración, los sistemas, las normas y procedimientos establecidos, etc. Además, es necesario evaluar el efecto, si es significativo, de los factores externos.
- **Áreas problema:** Deben señalarse todas aquellas áreas que presentan mayores problemas, así como los procedimientos específicos de la auditoría que deben aplicarse en la revisión. También es necesario hacer referencia al alcance y a las posibles limitaciones de las tareas emprendidas.
- **Guías de auditoría:** Deben elaborarse guías de auditoría de aplicación general, que se utilizarán para examinar aquellas áreas cuyas características

así lo requieran. Asimismo, suele ser de gran importancia confeccionar guías de aplicación especial.

- **Personal y ayuda recibida:** En este apartado deben establecerse las características del personal que se requerirá para efectuar la revisión. Aquí también es importante señalar la necesidad de contar con personal especializado para revisar determinadas áreas. Además, debe contemplarse todo lo relativo a la ayuda que normalmente se recibe en las unidades o la carencia de ella. También deben mencionarse las características personales y técnicas del personal de dicha unidad.
- **Guía de planeación:** Este documento muestra, de manera detallada, todo lo relativo a los procedimientos de auditoría que se deberán empelar, así como el alcance y oportunidad de las pruebas por aplicarse.
- **Homogeneización de proyectos:** Esta etapa consiste en que, en el momento de planear el trabajo por realizar, deben tomarse en cuenta factores tales como:
 - Tiempo real invertido en revisiones anteriores.
 - Tiempo real invertido en revisiones similares.
 - Nivel de experiencia de los auditores que intervendrán en la realización del trabajo.
 - Conocimiento de la capacidad y de la ayuda que puede proporcionar el personal operativo del área q será auditada.
 - Problemas y experiencias de auditorías anteriores.
- **Asignación de actividades por auditor:** Deben asignarse a los auditores tareas específicas, en forma tal que no haya pérdidas de tiempo ni confusiones en el desarrollo de sus respectivas actividades.

Para lograr este objetivo este objetivo es necesario distribuir las tareas en función del nivel de experiencia de los auditores.

De ser posible, se deben asignar actividades que estén interrelacionadas, con el fin de que el auditor pueda captar en conjunto la problemática del área objetivo. Por ello, es necesario que estas actividades sean planeadas y estén ordenadas en un formato.

1.5.5 Objetivos de la supervisión.

La necesidad de supervisar nace del hecho de que el máximo responsable de la auditoría externa no puede por si mismo realizar todas las revisiones contempladas en el programa anual de la misma. Por ello, es necesario que muchas de las actividades de auditoría externa sean desempeñadas por personal que tenga entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional.

Del lo anterior se deduce que el trabajo de auditoría debe ser realizado por diversas personas; sin embargo, la responsabilidad recae en la que dirige la gerencia de auditoría externa.

1.5.6 Importancia de la supervisión.

El éxito de cada auditoría depende en gran parte de la eficacia de la supervisión en todos los niveles del personal.

El tiempo empleado en dar una instrucción laboral de alto nivel muchas veces evita la necesidad de corregir constantemente el riesgo de superponer tareas.

La supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo para estar en condiciones de emitir un informe objetivo y profesional.

Además de que se debe realizar en todos los trabajos y niveles, debe ser ejercida por el contador de mayor experiencia.

1.5.7 Fundamento técnico normativo.

La norma básica de auditoría externa sostiene que el trabajo realizado por el personal de auditoría debe ser dirigido, orientado y revisado por los funcionarios inmediatos superiores.

De acuerdo con lo que indica el apartado sobre las normas relativas a la ejecución del trabajo (Boletín 1010) , el trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente, y si se usan ayudantes, éstos deben de ser supervisados de manera apropiada.

1.6 Pruebas Selectivas en Auditoría.

1.6.1 Concepto.

La “prueba selectiva” o “muestreo” es un procedimiento que sirve para derivar conclusiones sobre las características de un grupo numeroso de partidas, mediante el examen de un grupo parcial de ellas.

El grupo de partidas cuyas características desean conocerse reciben en nombre de “universo” y el grupo de partidas que son examinadas se denomina “muestra. El uso del muestreo, bajo el nombre específico de “prueba selectiva”, ha sido general y antiguo en la práctica de la auditoría.

En un principio, las labores profesionales de auditoría eran en su mayor parte exámenes exhaustivos de las operaciones y registros de una empresa, tendientes a corregir y modificar los efectos de métodos deficientes de contabilidad y control interno. Sin embargo, corriendo paralelamente con la evolución de las empresas y con el avance de los métodos de contabilidad y de control interno, los auditores fueron entendiendo lo impráctico y antieconómico que resultaba un examen exhaustivo de operaciones, registros y comprobantes y aprendieron a tomar como base su opinión profesional en exámenes parciales que fueron llamados “pruebas selectivas”.

Varias fueron las causas que llevaron a este desenvolvimiento, pero probablemente las más importantes son las siguientes:

- a) La mejoría en los métodos de contabilidad en particular y los sistemas de control interno en general, hizo que la prevención y el descubrimiento de errores y fraudes quedaran encomendados a los propios sistemas internos de las empresas y no a una revisión realizada “a posteriori” por un auditor. De esta manera, el trabajo de éste fue enfatizando el juicio profesional sobre políticas y criterios generales relacionados con la comprobación de la efectividad de los sistemas internos de la empresa y el descubrimiento específico del fraude.
- b) La evolución hacia la “gran empresa”, que se tradujo en una tendencia de las operaciones a hacerse, por un lado numeroso, y por otro semejantes entre sí (rutinarias). Esto enfrenta al auditor con universos homogéneos susceptibles de ser probados selectivamente.

1.6.2 Ventajas.

La extensión del uso de la prueba selectiva obedece a que ofrece ventajas con respecto a la revisión exhaustiva. Algunas de ellas son las siguientes:

Economía: La ventaja más importante de la prueba selectiva es su economía. El costo de una revisión está en proporción al número de partidas revisadas en igualdad de otras circunstancias y posibilidad de poder obtener una conclusión con un examen menor de partidas es no solamente una ventaja, sino una obligación desde el punto de vista de la eficiencia del trabajo del auditor.

Oportunidad: La prueba selectiva permite, por la misma razón de disminuir el número de partidas a examinar, reducir el tiempo entre la fecha e que los estados financieros son sometidos al auditor y la fecha que éste puede emitir su dictamen.

Minuciosidad: El examen exhaustivo de un número considerable de partidas semejantes hace prácticamente imposible la minuciosidad. La monotonía del trabajo y la formación inconsciente de hábitos tienen a que un examen concienzudo sea deficiente al ser exhaustivo. Al reducir mediante la prueba selectiva el número de partidas se hace posible que cada una sea estudiada, procesada y analizada de modo más completo y satisfactorio.

1.6.3 Riesgos.

Son los que se desprenden específicamente del procedimiento de muestreo, por lo tanto, no existen en el método exhaustivo. En el proceso de examen, si nos desentendemos de

los errores, la conclusión que se obtiene sobre las características del universo es cierta, puesto que se han tomado todas y cada una de las partidas que lo conforman. Pero cuando la conclusión sobre las particularidades del universo se basa en una muestra, solamente puede ser un resultado con más o menos probabilidades, pero nunca con certeza absoluta. La posibilidad de llegar a una conclusión errónea con respecto a las particularidades o características del universo, es un hecho que se tiene que aceptar siempre que se utilicen métodos de muestreo. Los errores de muestreo que se pueden presentar son:

- a) Cuando se hace muestreo de aceptación.
 - El riesgo de aceptar como “satisfactorio” un universo que no lo es.
 - El riesgo de rechazar como “insatisfactorio” un universo que en realidad es satisfactorio.

- b) Cuando se hace muestreo de estimación, el riesgo de que las características reales del universo no caigan dentro de los límites dados por la estimación efectuada.

Estos riesgos están presentes en toda conclusión basada en muestreo y las técnicas de muestreo deben tener como uno de sus fines básicos, el disminuir estos riesgos y mantenerlos bajo control.

De otra manera se puede decir que al efectuar una prueba se corre el riesgo de que los acontecimientos que se determinan a través del muestreo no sean típicos o representativos del universo o población.

De otra manera se puede decir que al efectuar una prueba se corre el riesgo de que los acontecimientos que se determinan a través del muestreo no sean típicos o representativos del universo o población.

Cuando el auditor efectúa algunas pruebas de detalle, básicamente le interesan dos aspectos de los riesgos de muestreo:

- a) **El riesgo de aceptación incorrecta:** O sea que la muestra respalde la conclusión de que la población no se encuentre sustancialmente incorrecta, aun cuando eso en la realidad haya ocurrido.
- b) **El riesgo de rechazo incorrecto:** Es el riesgo de que la muestra respalde la conclusión de que la población se encuentra sustancialmente mal, aunque ese no sea el caso.

También cuando el auditor efectúa otras pruebas le interesan los siguientes aspectos:

- a) El riesgo de depositar demasiada confiabilidad en el sistema de control interno, que es el riesgo de que la muestra respalde el grado de confiabilidad en el control planificado por el auditor, aun cuando el verdadero índice de cumplimiento no justifica esa confiabilidad.

- b) El riesgo de depositar poca confiabilidad en el sistema de control interno ideado por el auditor, así el verdadero índice de cumplimiento respaldará la situación.

Riesgo no imputable al muestreo.

El riesgo no atribuible al muestreo implica la posibilidad de seleccionar procedimientos de auditoría que no se acomodan al objetivo de la auditoría. Así, al efectuar una confirmación de créditos o préstamos no se puede esperar que el procedimiento detecte préstamos no registrados. El riesgo no atribuible al muestreo también incluye la posibilidad de que el auditor puede dejar de advertir errores o desviaciones en los documentos que revisa. Esta falla o deficiencia de por sí hace inefectivo el procedimiento, así se revisen todas las partidas.

Evaluación de la muestra: Para llevar a cabo la evaluación de la muestra se siguen dos métodos:

- a) El método tradicional, denominado evaluación por juicio, en donde el resultado del muestreo depende del juicio más que todo subjetivo del auditor, y
- b) El sistema denominado muestreo estadístico, en que la valorización se hace mediante las técnicas del cálculo de probabilidades y de la predicción estadística.

En el caso de estimación por juicio, si se llenan las condiciones subjetivas necesarias en el auditor, la apreciación que éste haga será adecuada en la medición en que intervengan la capacidad profesional, la experiencia y el buen juicio. En resumen, esta clase de evaluación será mejor si el auditor posee una preparación, experiencia suficiente, juicio equilibrado y maduro.

El auditor debe aplicar su criterio profesional en la determinación del riesgo de muestreo. Al realizar pruebas sustantivas de los detalles, el auditor lo preocupan dos aspectos de riesgo de muestreo:

- a) **El riesgo de aceptación incorrecta:** es el riesgo que corre la muestra de soportar la conclusión de que el saldo de cuentas registrado no es erróneo de modo significativo cuando es considerablemente erróneo.
- b) **El riesgo de rechazo incorrecto:** es el riesgo que corre la muestra de soportar la conclusión de que el saldo de cuentas registrado es erróneo de modo significativo, cuando no es considerablemente erróneo.

Al auditor le preocupan dos aspectos del riesgo de muestreo para llevar a cabo pruebas de cumplimiento de control interno:

- a) **El riesgo de sobre confianza sobre el control interno:** si es el riesgo que corre la muestra de soportar el grado de confianza planeado del auditor sobre el control, cuando el porcentaje de cumplimiento verdadero no justifica dicha confianza.
- b) El riesgo de rechazo incorrecto y el de poca confianza sobre el control interno se relacionan con la eficiencia de la auditoría.

1.7 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos que elabora u obtiene el Contador Público en el desarrollo de las diversas fases de la auditoría.

Los papeles de trabajo contienen:

- a) Las condiciones que encontró el Contador Público en el desarrollo de su trabajo.
- b) Las técnicas y procedimientos de auditoría que aplicó, así como su extensión y oportunidad.
- c) El resultado de los registros de Contabilidad.
- d) Las confirmaciones obtenidas de fuentes externas:
 - De clientes.
 - De proveedores.
 - De bancos.
- e) Las confirmaciones obtenidas de fuentes internas:
 - Del propio cliente.
 - De sus funcionarios y empleados.
- f) Sus conclusiones.

1.7.1 Importancia.

Una de las normas de auditoría generalmente aceptadas aplicables al Contador Público Como profesional al ejecutar el trabajo es la obtención de la evidencia suficiente y competente. Por lo tanto, el cumplimiento de esta norma, le servirá de base al Auditor para emitir su opinión en el dictamen.

La obtención de evidencia suficiente y competente se encuentra plasmada en los llamados papeles de trabajo.

Consecuentemente el objetivo e importancia de los papeles de trabajo son:

En ellos, el Contador Público respalda y fundamenta sus informes:

- Dictamen.
- Carta de observaciones.

Sirven de fuente de información posterior a:

- Las autoridades fiscales.
- Las autoridades judiciales.
- Otro Contador Público que desee opinar sobre el trabajo realizado.
- Al propio cliente o entidad auditada.

Con ellos se evidencia el trabajo realizado, su alcance, sus limitaciones y su oportunidad.

Ellos sirven para comprobar que el Contador Público realizó un trabajo de calidad profesional.

Sirven de guía para la realización de futuras auditorías y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de principios de contabilidad generalmente aceptados de un ejercicio a otro.

1.7.2 Propiedad de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen la base en la cual el Contador Público respalda su opinión.

Y ellos van a ser la fuente de información y comprobación a futuro del trabajo de auditoría realizado.

Y por la responsabilidad e importancia que implican para el auditor, la propiedad de esos papeles de trabajo son única y exclusivamente del Contador Público.

1.8 Control Interno.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

1.8.1 Objetivos y finalidad.

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Una segunda definición definiría al control interno como “el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Entre los objetivos del control interno tenemos:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

1.8.2 Elementos.

Los elementos del control interno son:

- El ambiente de control.
- La evaluación de riesgos.
- Los sistemas de información y comunicación.
- Los procedimientos de control.
- La vigilancia.

El ambiente de control: es el elemento que representa la combinación de factores que impactan las políticas (generales y específicas) y procedimientos de una entidad fortaleciendo o debilitando sus controles.

En el se muestra la importancia que la administración le otorga a los controles establecidos.

Los elementos del control interno que intervienen en el ambiente de control son:

- a) Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- b) Estructura de organización de la entidad.
- c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- e) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo las funciones de auditoría interna.
- f) Políticas y prácticas de personal.
- g) Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

La calificación que se le asigne al control interno-eficiente, satisfactorio, regular o deficiente depende fundamentalmente de la actitud y aptitud del personal que implanta, administra y vigila el control interno de la entidad; además que para lograr un buen control, se requiere que sean poseedores entre otras características de grandes valores morales y probada integridad personal; lo que se identifica como: Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.

La organización que identifica y determina las actividades necesarias para lograr los objetivos, delega la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, armonizando y fijando responsabilidades a los recursos que integran la organización, para el mejor logro de sus fines que se evalúa por medio de un organigrama, el cual proporciona un marco general y objetivo para planear, dirigir y controlar las operaciones. Así como de los manuales de organización, métodos, procedimientos y funciones de la entidad sujeta a examen; se le conoce como: Estructura de la organización.

El consejo de administración tiene varias funciones que cumplir, dentro de ellas se encuentran los nombramientos de diversos comités, y uno preponderante es el comité auditoría, el cual debe apoyar en sus responsabilidades de vigilar el cumplimiento de las políticas; prácticas contables, administrativas y financieras. Además, que sirva de enlace con los auditores externos, siempre y cuando sean participativos e independientes de la dirección o sea el: Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.

Las políticas sobre relaciones comerciales, sus conflictos y código de ética; la asignación de responsabilidad y delegación de autoridad, en los asuntos para lograr metas y objetivos de la organización, funciones operativas y requisitos legales; los prefesiogramas, funciones, relaciones jerárquicas y restricciones; además, la documentación de sistema de cómputo, los procedimientos para autorización, las operaciones y aprobar cambios correctivos y oportunos al o a los sistemas existentes; se enmarca dentro de los: Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

El sistema de planeación (programación, presupuestación y evaluación) que establezca las metas y objetivos de la administración y los resultados del desempeño real; por ejemplo:

- Planeación estratégica y de utilidades.
- Presupuesto.
- Control presupuestal.
- Diagnósticos.
- Pronósticos.
- Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Asimismo, el establecimiento de métodos que identifiquen el desempeño planeado y el alcanzado (real) y la comunicación a los niveles administrativos apropiados; la sustentación de las desviaciones y las acciones correctivas, oportunas y apropiadas; la creación y vigilancia de políticas para actualizar el sistema de contabilidad y los procedimientos de control incluyendo el sistema de cómputo y sus archivos. Por otra parte, la función de la auditoría interna es la de revisar y evaluar constantemente la eficiencia de los controles internos, su personal debe de estar dotado de autoridad,

conocimientos, experiencia y de recursos para desempeñar con éxito su función. A esto se le conoce como: Métodos de control administrativo.

La entidad debe implementar políticas, y procedimientos para controlar, capacitar, promover, estimular, compensar y evaluar a sus empleados, además, de proporcionarle los recursos necesarios para que cumplan con su trabajo, incluyendo códigos de ética que se traduzcan en lealtad para la entidad, o sea: Políticas y prácticas de personal.

Los factores externos, como son: la micro y macroeconomía, eventos políticos y sociales que impactan las operaciones y prácticas de la organización, así como la implementación de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan enviar o recibir información sobre normas éticas y su seguimiento, la vigilancia a la cual está sujeta por organismos externos (SHCO, IMSS, etc.) así también otra evaluaciones efectuadas por terceros; esto es: influencias externas.

La evaluación de riesgos: El Lic. En Contaduría debe analizar el procesamiento de la información financiera con la finalidad de que identifique los riesgos relevantes en que pudiera incurrir la administración, que estos no presenten la razonabilidad requerida de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados o normas de información financiera; así como las bases para la determinación de las estimaciones y provisiones importantes. A este elemento se le conoce como: La evaluación de riesgos.

Cuando la entidad auditada cambia las reglas o formas, pueden resultar presiones competitivas, lo que origina riesgos diferentes, lo que puede resultar en: Cambios en el ambiente operativo.

En el caso que se contraten nuevos recursos humanos y no se les capacite eficientemente en torno al control interno, estos pueden tener un enfoque diferente cuando se trata del nuevo personal.

Si se presentan cambios bruscos y sustantivos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno, o sea: Sistemas de información nuevos o rediseñados.

Cuando la entidad experimenta en forma brusca un aceleramiento rápido en sus operaciones y el control interno se encuentra rebasado para procesarlas, corre el riesgo de que se ignoren o que no se lleven a cabo, por lo que se deben evaluar los crecimientos acelerados.

Si la organización actualiza su planta productiva e integra nuevas tecnologías ya sea en los procesos productivos o en los sistemas de información, pueden cambiar los riesgos relativos al control interno, por lo que se deben atender las nuevas tecnologías.

Al incorporar nuevos productos y adicionar líneas de producción, comercialización o de servicio, se pueden crear nuevos riesgos de control interno por la poca experiencia del personal, lo que ocasiona reflexionar sobre nuevas líneas, productos o actividades.

As entidades a veces experimentan cambios corporativos acompañados de innovaciones de personal, supervisión y segregación de funciones, lo que puede conducir a riesgos asociados con el control interno, esto es reestructuraciones corporativas.

Las empresas están sujetas a aplicar en su sistema de información pronunciamientos contables incluyendo cambios en los ya existentes, estos pueden ocasionar riesgos relacionados en la formulación de los estados financieros, por lo que se debe de revisar la aplicación de los cambios en pronunciamientos contables.

Los recursos humanos que laboran en la entidad deben de capacitarse constantemente para que conozcan y se apliquen en el conocimiento del control interno, y así evitar ignorarlos, ya sea por exceso de confianza, inercia o vicios adquiridos poniendo especial atención en el personal con mucha antigüedad en el puesto.

El inicio o el aumento de operaciones económico financieras en el extranjero, crean nuevos riesgos que puedan impactar el control interno, sobretodo en el tipo de cambio en moneda extranjera: Operaciones en el extranjero.

Sistemas de información y comunicación: La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera, necesaria para que los usuarios tomen decisiones. Pero dichas decisiones se tomarán adecuadamente cuando la información financiera posea determinadas características, a saber:

La información financiera será:

- Útil en cuanto su contenido y oportunidad.
- Confiable cuando la organización cuente con un sistema que permita: estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Por lo tanto, el auditor usará la información financiera en su trabajo.

Los registros, procedimientos y métodos establecidos para identificarse, captar, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad se logra por medio de un sistema de contabilidad.

Para cumplir con lo anterior, el sistema contable debe contar con registros, procedimientos y métodos que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantifiquen el valor de las operaciones y unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

En todo momento se debe tener la seguridad de que las actividades que realiza la entidad, se están realizando con el mínimo de esfuerzo y al menor costo posible, existiendo a la vez un apego a las políticas administrativas dictadas por la dirección.

Los procedimientos de control: El elemento adicional al ambiente de control y al sistema de contabilidad, que establece la administración para el logro de metas y objetivos son los procedimientos de control.

El auditor debe cerciorarse que la entidad esté operando las políticas y procedimientos formalmente establecidos, su uniformidad de aplicación y qué empleados las llevan a cabo.

Los procedimientos de control se aplican en todos los sistemas y niveles de control interno y están integrados al ambiente de control y al sistema de contabilidad, y pueden ser de carácter:

- **Preventivos:** Implantados para evitar errores en el proceso de las transacciones.
- **Detectivos:** Su finalidad es detectar errores o desviaciones en el proceso de transacciones, que hubieran sido determinados por los preventivos.

El IMCP dice que los procedimientos de control persiguen los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones y actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren al correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- e) Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

La vigilancia: Una de las principales responsabilidades de la administración, es la de establecer, actualizar y vigilar los controles internos, con el objeto de verificar que funcione con eficiencia. Es importante, que exista o se establezca un área específica de auditoría interna o de una persona que incluso puede ser externa que realice funciones similares, lo importante es que contribuya en forma significativa en el proceso de vigilancia y así evitar riesgos, por ello es importante la vigilancia.

El auditor lleva a cabo un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con la finalidad de considerarlo en sus programas de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad, de acuerdo con la importancia relativa y riesgo de auditoría que impacten en la planeación y desarrollo de auditoría de estados financieros; a esta etapa se le conoce como evaluación preliminar.

EL IMCP, en su Boletín 3050, dice:

Aun cuando en esta etapa no se han aprobado los controles internos y por tanto aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.
- c) Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir errores potenciales identificados.
- d) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales o bien si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

La modernidad ha llegado a las entidades al operar sistemas de procesamiento electrónico de datos, su gran cantidad de operaciones procesadas en ellos, la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de control interno y documentar sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera, así como el grado de confianza que depositará en los controles; esto es el procesamiento electrónico de datos al evaluar la estructura del control interno.

Se deben llevar a cabo pruebas de cumplimiento para reunir la evidencia suficiente para concluir que los sistemas de control establecidos por la administración, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener efectos importantes en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para soportar la evaluación de confiabilidad de procedimientos específicos de control. LA evaluación determinará si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, de la conformidad con una tasa máxima estimada de desviaciones. Las pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para determinar la presencia y ausencia de controles detectivos.

Por último, si se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos, éstos pueden variar. A lo anterior se le conoce como pruebas de cumplimiento y evaluación final.

1.8.3 Métodos, técnicas y aplicación.

Al realizar el examen del control interno y sus conclusiones, el auditor debe plasmarlo en sus papeles de trabajo con la finalidad de:

- Comprobar que se cumplió con la norma que obliga al auditor a examinar el control interno.
- Fundamentar el alcance o extensión de sus pruebas de auditoría, así como la oportunidad de las mismas.
- Probar su estudio en caso de conflictos.
- Facilitar el trabajo de posteriores auditorías.
- Auxiliar en la supervisión del trabajo de los ayudantes, etc.

Los métodos de evaluación para el control interno más comunes se encuentran.

a) Muestreo Estadístico

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones. Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

b) Método de Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

c) Método Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

d) Método Grafico

También llamado de flujo gramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Tiene como ventajas que:

- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

Capítulo 2 Auditoría Administrativa.



2.1 Generalidades.

2.2 Metodología de la Auditoría Administrativa.

2.3 Auditoría Administrativa en el Sector Público.

Capítulo 2

Auditoria Administrativa

2.1. Generalidades

2.1.1. Concepto de la auditoría administrativa.

Hemos visto en el capítulo anterior la bases fundamentales de la auditoria, sus clasificaciones y aplicación, relevancia e importancia de la misma y tal como se puede ver cada tipo de auditoría tiene finalidad y objetivo distinto, ya que depende de factores diversos para determinar qué tipo de auditoría se llevara a cabo, para cada caso.

Para este capítulo comenzaremos definiendo a la Auditoría Administrativa, su importancia, necesidad y objetivos que destacan en la Auditoria Administrativa. En su forma general.

La Auditoria administrativa es una forma distinta a las auditoria más comunes, entre las que destaca la Auditoria de estados financieros , de inventarios, etcétera, sin embargo la auditoria administrativa persigue objetivos diferentes; así como su mismo nombre lo dice le da un enfoque administrativo en el desarrollo de las actividades, como se organiza y si se están llevando a cabo de manera correcta los procedimientos, si se cumplen con las normas establecidas para llevar a cabo los fines de la organización. Así como el desempeño, rendimiento y oportunidad que tenga en el sector al que este implícito. La auditoría administrativa como lo hemos mencionado antes surge de la necesidad de las organizaciones de realizar análisis más allá de su soporte económico.

Para Enrique Benjamín Franklin, el concepto de auditoría *administrativa* “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño sustentable.”¹

Hay quienes nos hablan de evaluar los resultados, organización y coordinación de los recursos y sus controles, sin embargo el enfoque que él tiene es solo de dirección al hablar de coordinación de en la administración. Lo define como “*un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar eficiencia de sus resultados y en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros, y materiales empleados; la organización utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar.*”²

¹ Auditoria Administrativa “Gestión Estratégica del cambio” Enrique Benjamin Franklin

² La Auditoria Administrativa, Un Enfoque Científico. Mancillas, Eduardo J. Pérez.

Es por ello que podemos definir a la Auditoría como una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

2.1.2. Importancia de la Auditoría Administrativa

En la actualidad el país enfrenta situaciones económicas que representan algunos problemas para las organizaciones, ya que la globalización y sus efectos son los primeros causantes del poco éxito empresarial que pueda tener al desarrollarse. Es por esa razón que estas buscan métodos más eficientes para el logro de sus objetivos que le permita incrementar, destacar y sobrevivir en el medio donde empresas de mayor tamaño opaquen sus actividades y limiten su crecimiento. Al realizar auditorías administrativas encamina a la empresa al mejoramiento de su administración.

La importancia de la auditoría administrativa radica desde sus inicios en la administración como *“una disciplina social de carácter económico, tiene como objetivo el mejor y mas racional aprovechamiento de los recursos en general. Se le ha definido como el proceso de planeación, organización, dirección y control”*³, aplicando al uso que se hace de los recursos.

La administración es un proceso metodológico, que podemos aplicar al querer hacer un uso eficiente de distintos tipos de recursos para tratar de lograr un objetivo. Y que además busca el mejor aprovechamiento de recursos. Es decir que busca hacer las cosas bien. Si nos remontamos al proceso administrativo donde mencionamos a la previsión, planeación, organización, dirección y control, en donde cada etapa tiene una finalidad distinta, pero al final el objetivo es llegar a la eficiencia que pretende.

La auditoría administrativa es precisamente una de las técnicas que existen de control administrativo y por lo tanto también posee sus propias características, etapas y principios. Por lo tanto la Auditoría Administrativa tendrá que planear que vamos a controlar, organizar al decidir quién o quienes se habrán de encargar de el, dirigir para que sea ejecutado con eficiencia y controlar, verificando que efectivamente se controle lo esperado.

Por lo tanto podemos definir que el control busca las anomalías, las desviaciones y las fallas en lo que se está haciendo o en todo caso no solo las fallas sino también las

³ Eduardo j. Mancillas Pérez, La Auditoría Administrativa. Un enfoque Científico. México. Trillas, 2001.

oportunidades de mejoramiento, logrando así la eficiencia en sus procesos y procedimientos, consiguiendo con ello la efectividad en la misma.

Es importante abordar algunas características de la Auditoria administrativa, ya que existen elementos fundamentales para su mayor comprensión, estos son su naturaleza, propósito y alcance, Tratando de evitar la confusión entre estos.

Consideraremos que la **Naturaleza**, es la esencia o la característica de la Auditoria Administrativa por ser una herramienta administrativa, una herramienta de control de carácter revisor, evaluativo, dictaminador y sugerente. Es decir, consiste en revisar aspectos administrativos, con la finalidad de evaluarlos, llegar a conclusiones y sugerir los cambios pertinentes.

En cuanto a su **Propósito** hace referencia al mejoramiento de la administración, aumentando el nivel de efectividad de la empresa u organización.

Por último tendremos al **Alcance**, que está dado por el ámbito de aplicación, es decir en donde podremos aplicarla, lo cual nos obliga a pensar que existe algún limitante sin embargo, su aplicación es en toda la empresa, un departamento, una función e incluso una subsunción de la misma.

Como podemos observar al hacer una análisis de las diferencias entre estas no es difícil apreciar que cada una cumple con reglas específicas y que ligadas a la auditoria administrativa, una la justifica por sus actividades, la siguiente por su objetivo, y la última por su aplicación por lo que deducimos que esta es sugerible para cualquier organización en vía de crecimiento o incluso de acreditación y competencia.

2.1.3. Necesidades de la Auditoría Administrativa.

Es visto en muchas ocasiones que las organizaciones deben cumplir con las reglas más comunes en la distribución jerárquica, la responsabilidad que cada área tiene, es para una dirección de cierto modo, difícil de controlar, es por eso que las áreas están pensadas estratégicamente para lograr una mejor comunicación entre ellas. Sin embargo para llegar a controlar dichas áreas es necesario realizar análisis y evaluaciones de forma periódica para lograr objetividad en sus funciones y operaciones.

Los resultados que los administradores presentan por medio de la contabilidad, reflejan con adecuada exactitud la realidad operativa-financiera de la empresa sin embargo lo que la auditoria administrativa pretende evaluar como los dirigentes de las organizaciones utilizan sus métodos. Determinar y evaluar si estas están cumpliendo los objetivos según lo planeado, si realizan sus actividades sin planeación alguna, si se organizan de tal forma que faciliten el logro de los objetivos previamente fijados, si los recursos humanos son capaces de lograr la eficiencia en el desempeño de sus actividades, y con ello si estas se desempeñan adecuadamente desde un principio o no. Lo que quiere decir que

es necesario prestar atención a los recursos en general con los que cuenta la organización.

Es por esta razón que es la Auditoria administrativa entra como un modelo alternativo que vigile, evalúe y controle los procesos administrativos, que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, con la finalidad de detectar posibles problemas que generen desviaciones en los procedimientos, impidiendo la eficiencia en la organización en su administración

Si retomamos diferentes aspectos que involucran a las actividades y sus resultados en las organizaciones, podremos comprender que el vínculo existente no negara la causa que justifica el surgimiento de nuevas necesidades propias de la organización, departamento, área, etc.

Necesidad de la auditoría contable

Cuando las transacciones y sociedades comerciales comienzan a incrementarse entre los participantes y se volvieron complejas, que comenzó a surgir la necesidad de contar con algún tipo de control que retroalimentara la información de carácter netamente contable.

Se sabe que fue Inglaterra el país que inicia con esta actividad durante el siglo XV, en aquellos tiempos en que las familias eran adineradas y que poseían empresas no administradas por ellas mismas, contrataban auditores para asegurarse de que no hubiese fraude en el manejo administrativo de sus bienes.

Es así como nace la auditoría contable, como actividad de control; cuando se da la separación de los propietarios del capital y los administradores del mismo. Lo cual quiere decir que al no darse estas actividades en una misma persona, nace la necesidad de que las cuentas que presenta el administrador sean de alguna manera revisadas, para asegurarse de que efectivamente reflejan la realidad de las operaciones del negocio.

En sus inicios la Auditoria perseguía 2 fines u objetivos muy particulares:

- Detectar y prevenir fraudes
- Detectar y prevenir errores

Conforme transcurrió el tiempo y las técnicas de auditoria fueron perfeccionándose, el objetivo de esta dio también un cambio, pues ahora no solo trataba de detectar problemas y radicarlos sino que verificaba el cumplimiento de los principios generalmente aceptados de la contabilidad. De hecho una característica esencial de la auditoría contable es la independencia, pues los dueños del capital querían tener la seguridad de que la opinión del auditor fura influenciada por la de los administradores de la empresa. Motivo por el cual los Auditores siempre tuvieron que ser contratados de manera externa, para llevar a cabo el dictamen de estados financieros o contables.

Necesidad de revisar el control interno

Como vimos con anterioridad para determinar aspectos relevantes de la empresa y su manejo, fue necesaria la auditoría contable, sin embargo a medida que crecían las empresas, obtenían más recursos, etc. Fue necesario comenzar a evolucionar las técnicas, surgiendo así nuevas necesidades que demandaban los propietarios e incluso la misma empresa.

Los propietarios comenzaban a percibir que sus actividades crecían, sus procesos se incrementaban, así como sus recursos, y por ende incrementaban nuevos problemas a los que la empresa se enfrentaba. Consideraban que el trabajo del auditor independiente debía ser realizado por cierto personal capacitado dentro de la misma empresa y de manera continua. De esta forma no tendría que esperar todo un periodo para llegar a detectar errores en los procedimientos contables sino que podía tener un sistema de control constante.

Sin embargo siempre se ha tratado de que la auditoria cumpla con su principio fundamental: La Independencia, para lograr su máxima efectividad. Por lo que en una segunda fase , la auditoria interna consistió en que ya no solo se limitaba a dictaminar sobre la exactitud de los estados financieros , sino también revisaría algunos procedimientos u operaciones realizados e íntimamente relacionados con los registros contables, para evitar posibles fraudes; al conjunto de estos procedimientos le denominaron Control Interno. También puede realizar dentro de la empresa u organización funciones de índole asesora, dando recomendaciones para el mejoramiento de algunas operaciones o procedimientos de control.

Necesidad del análisis de las operaciones

Con la introducción del control interno, fue necesario que el auditor se introdujera mas en los procedimientos de las operaciones, dejando a un lado el aspecto contable puramente, sino adentrándose en los procedimientos administrativos de la empresa. Tomando en cuenta que en esta fase si influye mucho el tamaño de la empresa así como de su complejidad que tenían.

A medida que las empresas crecían los directivos de mayor rango tenían que ocuparse de otras tareas diferentes o adicionales a su puesto, dejando a un lado los aspectos operacionales, de las diferentes funciones como lo son:

- a) Producción
- b) Mercadotecnia
- c) Administración de recursos humanos

d) Finanzas

Lo anterior, encamino a que los empresarios encargados de estas funciones, recurrieran a estas personas para que se diera especial atención al área operacional. Lo cual quiere decir que la auditoria operacional es un derivado de la auditoria interna, pues presenta la necesidad de evaluar la manera en como se están haciendo las cosas, es decir, como se llevan a cabo las operaciones o procedimientos, para ver en que medida están realizándose con base en los planes iniciales.

Como podemos distinguir este tipo de auditoria se ve en la necesidad de introducirse en el campo natural de la administración profesional, donde se definen no solo procedimientos u operaciones sino también métodos, sistemas, programas, políticas, objetivos, etc. Por lo tanto, como Auditoria Operacional debe entenderse:

“El servicio que presta el contador público, cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.”⁴

Necesidad de la auditoria administrativa

A medida que se implementaban nuevos y mejores métodos para controlar las empresas, sus procedimientos, sus finanzas, mercancías, crecía con ella la verdadera necesidad de no solo involucrarse con los procesos operativos y demás, sino comienza a descubrir aspectos que fueran más allá de todo, desde el centro de su éxito o fracaso; la administración.

Deseaban saber si los administradores desempeñaban sus funciones como debía de ser, pues de eso dependía el presente y futuro de la empresa. Pretende evaluar como los dirigentes de las empresas están utilizando la metodología de trabajo, se preguntaban ¿están planeando las cosas antes de hacerlas?, ¿Se han organizado de tal manera que faciliten el logro de los objetivos previamente fijados?, ¿son capaces de obtener la mejor disposición y el mejor desempeño de sus subordinados?, ¿están revisando que las cosas se hagan y resulten como se estipulen desde un principio?

Es decir, ¿Están trabajando adecuadamente el proceso administrativo, y que esta explote de manera eficiente los recursos de la empresa?

A diferencia de la auditoria operacional, la auditoria administrativa evalúa aspectos puros de la administración que tiene relación con la administración, planes objetivos, sus recursos, etc. Aunque la Auditoria Operacional al involucrarse con los procedimientos de la empresa se acerca cada vez más a la administración de las mismas lo que genera un choque de campos para los profesionales en el desempeño de sus actividades.

⁴“Auditoria Administrativa. Un enfoque Científico.” Mancillas, Pérez Eduardo, editorial Trillas

2.1.4. Objetivos de la Auditoría Administrativa.

El proceso administrativo, cumple con la universalidad en su aplicación, que aunque no siempre resulten las cosas como se quiere, de alguna manera se planean, organizan, dirigen y controlan; sin importar el alcance limitado en el que se encuentre, permitiendo abordar cualquier tipo de actividad.

Por sus características la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permita detectar en que área se requiere de un estudio más profundo y realizar un análisis de causa y efecto que concilie los hechos con las ideas , lo más congruente posible.

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

a) De control.

Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b) De productividad.

Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c) De organización.

Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d) De servicio.

Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e) De calidad.

Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f) De cambio.

La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g) De aprendizaje.

Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora

h) De toma de decisiones.

Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

i) De Interacción.

Posibilita el manejo inteligente de la auditoria en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j) De Vinculación.

Facilita que la auditoria se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

Existen diferentes opiniones de los autores sobre la objetividad de la AA ya que cada uno con sus criterios a definido sus objetivos, y abarca elementos que entre si difieren según lo que se pretende.

Para William P. Leonard⁵, el objetivo primordial de la auditoria consiste en detectar inconsistencias e irregularidades en cualquiera de los elementos examinados y señalar las posibles mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones. Los elementos que este autor toma se basan en cuatro etapas:

- a) Examen
- b) Evaluación
- c) Presentación
- d) Seguimiento

⁵ The management Audit, William P. Leonard 1962

John W. Buckley, la AA tiene el objetivo de apreciar a la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos.⁶ Propone dos formas o sistemas para llevar a cabo la AA.: el *ad hoc* y el *ex natura rerum*.

Las fases de su modelo consisten en:

- a) Identificación del criterio de la gerencia
- b) Preparación de la AA
- c) Efectuar el estudio administrativo
- d) Efectuar la AA a fondo
- e) Informe sobre la AA
- f) Revisión posterior.

Sin embargo John Nolan, el objetivo de la AA es evaluar la eficiencia y eficacia de la organización.⁷ Admite que la AA debe darse a través de una serie de pasos generales como:

- a) Definición del alcance del proyecto
- b) Planeación, preparación y organización
- c) Recolección de hechos y actualización de la documentación
- d) Investigación y análisis
- e) Informe

Robert J. Thierauf, el objetivo de la AA es evaluar la capacidad de los administradores para administrar⁸, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control. Pretende lograrlo con una serie de pasos como:

- a) Obtención de datos por medio de la entrevista.
- b) Medición del desempeño de trabajo mediante el cuestionario de auditoria administrativa.
- c) Presentación de las recomendaciones en pro del mejoramiento.
- d) Preparación del informe de auditoria administrativa.

⁶ John W. Buckley. “Como enfrentarse a la Auditoria Administrativa”, en Auditoria Administrativa, Edward F. Norbeck. México 1972

⁷ John Nolan. “Management Audit: Maximizing Your Company’s Efficiency and Effectiveness” Pensilvania, 1984.

⁸ Robert J. Thierauf, Auditoria Administrativa con cuestionarios de trabajo, Limusa, México, 1984

Según Rubio y Hernández⁹, el objetivo consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades y anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución. Se compone de cuatro etapas:

- a) Planeación
- b) Examen
- c) Evaluación
- d) Presentación

Por ultimo mencionaremos a José A. Fernández Arena¹⁰, quien no menciona específicamente sobre los objetivos o la finalidad que persigue, sin embargo, su modelo está integrado por la aplicación de cuestionarios, donde hace referencia a los objetivos de la empresa, la dirección, los recursos, el proceso administrativo.

El desarrollo se integra:

- a) Esquema general sobre administración
- b) Programa de auditoria
- c) Recolección de datos
- d) Presentación de informe

Como se puede ver entre los autores antes citados, existe una similitud que aunque respetable es basada en sus criterios y experiencias durante la investigación, sin embargo considero que para que la auditoria administrativa tenga más efectividad, es necesario hacer una combinación entre ellas, que nos permita desde un punto de vista más amplio abarcar las fases del proceso administrativo y algunos métodos para su aplicación y obtención de resultados.

Por lo que nos apegaremos a un esquema, que de acuerdo a nuestro criterio, determinamos en base a las necesidades de la institución, concluimos:

Trabajos preliminares o investigación previa	Planeación
Elaboración del programa de Auditoria Administrativa y Obtención de la información	Instrumentación
Análisis, clasificación, y evaluación de la Información	Examen

⁹ Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, *Guía práctica de la Auditoria Administrativa*, PAC. México, 1992

¹⁰ José Fernández Arena, *La auditoria Administrativa*, Diana, México, 1973.

Conclusiones y recomendaciones	Informe
Implementación y seguimiento	Seguimiento

Principios De Auditoría Administrativa.

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

a) Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

Factores y metodologías

a) Planes y Objetivos.

- Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

- b) Organización.**
 - Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
 - Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
 - Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.
- c) Políticas y Prácticas.**
 - Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.
- d) Reglamentos.** Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.
- e) Sistemas y Procedimientos.** Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.
- f) Controles.** Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
- g) Operaciones.** Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
- h) Personal.** Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
- i) Equipo Físico y su Disposición.** Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
- j. Informe.** Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

2.2 Metodología de la Auditoría Administrativa

En el tema anterior mencionamos de manera general la metodología que seguiremos de acuerdo a los diferentes análisis que realizamos y del que hemos concluido que es un proceso de fácil comprensión, sin confusión y a su vez inspirado en la metodología que utiliza el autor Benjamín Franklin.¹¹

La metodología de la Auditoría Administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

2.2.1. Planeación

Se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, como fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría, y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

El propósito consiste en establecer las acciones que deben desarrollarse para instrumentar la auditoría de manera secuencial y ordenada para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos, tomando en cuenta las condiciones que deben prevalecer en las organizaciones y su forma de trabajo.

Estará integrada y clasificada por cinco métodos preliminares a la obtención de información, aspectos que serán de suma importancia para conocer a las organizaciones desde sus raíces, su estructura base, y de esta manera conocer el área que se estará evaluando.

a) Factores a revisar

- Proceso administrativo
- Elementos de función

b) Fuentes de Información

- Internas
- Externas

¹¹ Auditoría Administrativa “Gestión Estratégica del cambio” Enrique Benjamín Franklin

- Programas de trabajo
- Asignación de la responsabilidad
- Capacitación
- Investigación preliminar
- Necesidades
- Identificación de factores
- Definición de estrategias
- Orden de importancia según el fin que se persigue
- Perfil del auditor
- Tiempo y recursos necesarios para cumplir con objetivos
- Preparación del proyecto de Auditoria
- Propuesta técnica
- Actitud
- Diagnostico Preliminar
- Génesis de la organización
- Infraestructura
- Forma de operación
- Posición competitiva

Factores a revisar

Para el estudio de las organizaciones es necesario mencionar dos vertientes que en esta etapa del proceso administrativo es ideal para cumplir con las necesidades que la AA persigue durante la implementación de un plan de trabajo, que le permita evaluar la situación en la que las organizaciones se encuentran.

- a) Proceso administrativo
- b) Elementos de función

En esta etapa se hará un análisis determinado de todo lo que puede o integra a la organización, desde la elaboración de la misión, visión y objetivos que persigue la empresa, hasta el tipo de control que maneja.

Cuando hacemos referencia al proceso administrativo, estaremos desde un inicio pensando en los cimientos que la organización tiene, pues esta es la base y estructura que integra desde un inicio a la organización, se sabe que el proceso administrativo debe ser estructurado incluso antes que la propia empresa. Por lo tanto si estudiamos al proceso administrativo como parte de una evaluación de Auditoria, los puntos clave o de referencia de los que debemos partir, serán propiamente del la planeación, organización, dirección y control, donde:

Planeación	Define el marco de actuación de la organización: Visión, misión, objetivos, políticas, procedimientos, programas, comunicación, etc.
Organización	Diseñar, vigilar e instrumentar la estructura para el funcionamiento de la organización: Estructura organizacional, distribución de funciones, RH, estudios administrativos, etc.
Dirección	Tomar las decisiones pertinentes, para gestionar a la organización: Liderazgo, motivación, comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones, etc.
Control	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño: Calidad, Sistemas, Herramientas, Procesos de integración, Niveles, etc.

Hablando de los elementos de función cada elemento que integra a la organización nos permite ver si la organización carece de alguno de estos o viceversa, saber que están tratando de decirnos cada uno de estos elementos para determinar la calidad, magnitud y algunas otras características que definirán la situación en la que se encuentra la empresa, tanto económica, como en sus procesos, sus recursos, infraestructura, etc.

Por citar algunos de estos ejemplos tenemos:

Adquisiciones = Abastecimiento de recursos

Inventarios = Resguardo y canalización de recursos

Distribución de espacio = Disposición de instalaciones para el flujo de trabajo.

Exportaciones = Expansión

Proveedores = Suministro de insumos

Contabilidad = Manejo, registro y control de recursos.

Y así como estos ejemplos podemos mencionar otros tantos como de los que podemos hacer un análisis tales como; el porque de los sistemas, Si promueven proyectos de mejora, Si buscan innovación a través de investigación y desarrollo, si forma parte de la globalización, o importa sus productos, lo anterior nos ayudara para darse una idea el tipo de organización de la que se trate y sus alcances.

Fuentes de información

Representan las instancias **internas y externas** a las que puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

La integración de un **Programa de trabajo** estará basada e de acuerdo a los siguientes puntos, necesarios para llevar a cabo la auditoria que aunque para quien al leerlo resulte absurdo, notaremos que la finalidad e importancia que este tiene.

- Nombre de la Auditoria
- Auditor Responsable a cargo
- Áreas de estudio
- Clave de la actividades
- Actividades específicas a realizar
- Fases u orden secuencial
- Calendario
- Descripción de las actividades en gráficos
- Formato y presentación de avances
- Seguimiento de las acciones
- Periodicidad de la información

Sin embargo antes de que dé inicio a la auditoria antes planeada y estructurada es necesario que se asignen a **los Responsable** o responsables encargados de llevar a cabo la auditoria ya que es importante que el auditor o equipo de auditores conozcan el trabajo que se va a realizar y que estos tengan el perfil adecuado para llevar a cabo la AA.

Una vez que se señale a los responsables, estos tendrán que recibir una **Capacitación** de tal forma que se involucren con la organización, su sistema de trabajo, su administración, contabilidad y objetivos que persigue, así como procesos y las líneas de mando o comunicación por medio de las cuales labore. La finalidad que llevara a cabo dicha capacitación es también porque es necesario conocer bien a la organización que será auditada, pues necesitamos saber si cuenta con cartera de clientes, proveedores, competencia, redes de información del mercado global etc. Y con ello cuál es su situación financiera sus alcances y como está funcionando o sus fallas, solo con el objetivo de que la conozca.

Investigación Preliminar

En esta etapa está implicada la necesidad de revisar los papeles de trabajo, algunos otros documentos que nos puedan ayudar con la revisión ya en el campo de trabajo, es decir en esta etapa nos encontraremos con el primer contacto a la realidad.

La investigación preliminar en muchos aspectos tiene relación con la etapa de las fuentes de información pues como se puede apreciar y por solo el sentido común en una se analizan aspectos previos a la auditoria, a diferencia de esta la investigación preliminar nos posiciona en un marco físico donde ya analizamos la documentación existente y sus procesos.

Preparación del proyecto de Auditoria

En esta parte de la etapa de planeación se procede a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoria, la cual incluye como anteriormente vimos un plan de trabajo, sin embargo este deberá estar aplicado de acuerdo al área de adscripción, apoyado de material, por mencionar alguno.

Para esta etapa es necesario que el auditor adopte una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que estimula la participación activa del personal de la organización.

Diagnostico Preliminar

Se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización. El diagnostico se debe preparar desde un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Por lo que se deben de considerar algunos elementos:

- a) Origen de la organización
- b) Infraestructura
- c) Forma de operación
- d) Posición competitiva

Lo anterior proyecta la realidad de la organización, donde identifica las causas y efectos que influyen en el comportamiento de cada uno de los elementos que se encuentran en análisis.

2.2.2 Instrumentación

Una vez concluida la parte preparatoria, llevaremos a cabo el siguiente paso, la instrumentación, en esta etapa será necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más variables de acuerdo con las circunstancias, la selección de medición que se emplean, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión para mantener una buena coordinación.

Para entender con mayor claridad la variabilidad de la auditoria, enlistaremos los puntos a tratar y en breve explicaremos cada una para su mayor comprensión:

- a) Recopilación de la información**
- b) Técnicas de recolección**
 - Investigación documental
 - Observación directa
 - Acceso a redes de información
 - Entrevista
 - Cuestionario
 - Cédulas
- c) Medición**
 - Escalas de medición
 - Componentes del proceso administrativo
 - Indicadores
 - Papeles de trabajo
 - Evidencias
 - Física
 - Documental
 - Testimonial

- Analítica

d) Supervisión del trabajo

En el primer punto donde hacemos referencia a la **recopilación de la información**, indica que para poder realizar cualquier tipo de registro de algún hallazgo o evidencia que hagan posible el examen objetivo, pues de otra manera se puede dar una mala interpretación, que obligan al auditor a retrasar, re direccionar o suspender la auditoría.

Técnicas de recolección

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna combinación de las siguientes técnicas:

- **Investigación documental:** Implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que pueda aportar elementos de juicio. Ejemplo de ello son el acta constitutiva, reglamento interno, organigramas, manuales de procedimientos, cuadros de distribución de trabajo, plantillas de personal, estudio de mercado que determinan el comportamiento de la oferta y demanda, ubicación geográfica, posibilidades de ventas mayores, etc.
- **Observación directa:** esta técnica implica la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante. Lo anterior para asegurarse de que existen las condiciones adecuadas y definir algunos criterios de funcionamiento.
- **Acceso a redes de información:** en la actualidad el uso de redes en las oficinas y sitios de trabajo a permitido que los usuarios tengan acceso a la información que se maneja o incluso estas son el medio de comunicación más común entre los individuos, departamentos, gerencias, etc. Esto facilita el intercambio electrónico de datos.
- **Entrevistas:** es la técnica más utilizada, consta de reunir a uno o varios individuos de la organización para cuestionarlas sobre los procesos, recursos, políticas, etc.; para obtener la información y de esta manera permitirá al auditor detectar algunas actitudes y/o comentarios por parte de los mismos.
- **Cuestionarios:** son empleados para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, con un orden secuencial, separadas por temáticas específicas, a fin de que se muestre de alguna manera la relación con los demás departamentos o funciones de la organización.

- **Cédulas:** Son utilizadas para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoria, se integran por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división del contenido para su revisión y análisis.

Medición

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se requiere sean utilizadas las **escalas de medición (a)**; para la segunda se requieren **componentes del proceso administrativo (b) e indicadores. (c)**

a) Es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales. Deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y la validez de la información que se registra en los papeles de trabajo.

b) Debe hacerse considerando las variables que influyen en el desempeño de una organización, tales como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial, y enfoque estratégico.

c) Son elementos estratégicos de proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en función de los resultados que se pretende alcanzar. Permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas, para los procesos de toma de decisión.

Papeles de trabajo

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo el auditor deberá respaldar la información del trabajo realizado, en lo que se denomina **papeles de trabajo**. Que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Proporcionan el soporte principal, incluyen observaciones, hechos o argumentos, para respaldar, además de apoyar la ejecución y supervisión del trabajo. Su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoria
- Proyecto de auditoria
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado
- Indicaciones de la observaciones realizadas durante el proceso
- Anotaciones de información relevante
- Ajustes realizados
- Lineamientos recibidos
- Reporte de la posibles irregularidades

Evidencias

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoria. Puede ser clasificada de la siguiente forma:

- a) Física
- b) Documental
- c) Testimonial
- d) Analítica
 - suficiente
 - competente
 - relevante
 - pertinente

Supervisión del trabajo

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado es necesario ejercer una supervisión sobre el trabajo que realizan los auditores. Dicha supervisión consiste en:

- a) Revisar el programa de trabajo
- b) Vigilancia constante de los auditores y su trabajo
- c) Aclaración constante de dudas
- d) Control de tiempos
- e) Revisión minuciosa de los papeles de trabajo
- f) Revisión final

La supervisión del trabajo se lleva a cabo bajo algunos criterios, que servirán para la toma de decisiones o para los procesos que se llevan a cabo, entre los que podemos mencionar:

- a) Coincidencia en todo el equipo para la realización de la auditoria
- b) Monitoreo constante de los papeles de trabajo
- c) Observaciones y ajustes durante la revisión
- d) Cambios en el equipo de trabajo si este tiene actitudes negativas
- e) Celebración de reuniones periódicas, entre otras.

2.2.3 Examen

Una vez que se ponga en marcha los pasos antes mencionados, entraremos en la etapa de la evaluación o examen, que consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características, y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación entre si.

Su propósito es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión, y profundidad que requiere la organización sujeta a examen y las circunstancias del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión.

Procedimiento

Sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar; el procedimiento consta de los siguientes pasos:

- a) Conocer el hecho que se analiza
- b) Describirlo
- c) Descomponerlo en sus partes que lo integran para estudiar algunos aspectos específicos
- d) Revisarlo de manera critica
- e) Ordenar cada elemento en busca de discrepancias
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento individual o en conjunto.
- g) Identificar y explicar su comportamiento, para entender las causas que lo originaron.

Un Enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formalizar de la mejor manera, las siguientes preguntas:

- ¿**Qué trabajo se hace?** – labores que se realizan
- ¿**Para qué se hace?** – propósito y objetivo que se persigue
- ¿**Quién lo hace?** – personas que intervienen
- ¿**Cómo se hace?** – métodos y técnicas que se aplican
- ¿**Con que se hace?** – las herramientas que utilizan
- ¿**Cuándo se hace?** – tiempo, secuencia o frecuencia.

Después de obtener respuestas claras a las preguntas anteriores se procede o sugiere un análisis de las mismas, esto se logra a través de la pregunta:

¿Por qué se hace?

Al entrar en premisas como esta detallaremos y analizaremos de la manera más lógica la información que se proporciona. De tal forma que podremos incluso identificar reglas no escritas enlazadas entres.

Tales como:

- Motivadores – Lo que resulta importante para el trabajador
- Facilitadores – Lo que necesita el trabajador
- Indicadores – Lo que mide al personal en la obtención de resultados

Enfoques del Análisis Administrativo

Constituyen los instrumentos de trabajo en los que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas herramientas le posibilitaran:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo que se planeó con anterioridad.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización
- Considerar incidencias circunstanciales en los resultados

- Perfil claro de los niveles de eficacia
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos

Estos enfoques pueden ser Organizacionales y Cuantitativos; enmarcaremos en un cuadro algunos ejemplos más comunes de ellos:

Ejemplos

ENFOQUES ORGANIZACIONALES	ENFOQUES CUANTITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Análisis de estructuras • FODA (SWOT) • Comportamiento Organizacional • Diagramas de procesos • Procesos administrativo • Grafica de Gantt • Teoría de Maslow • Entre otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de Inventarios • Análisis de series de tiempos • Muestreo • Modelo integrado de producción

La auditoria administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización pero es también un elemento de decisión que presenta un mecanismo de cambio, que permita perfilar oportunidades de mejora para innovar y convertirla en una ventaja competitiva.

Formulación de Diagnostico Administrativo

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa o modelo analítico de la realidad de la organización. De hecho el diagnostico parte de *la diagnosis, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta que puede cuantificarse y cualificarse.*¹²

2.2.4 Informe

Una vez realizado el examen de la organización se procede a formular un diagnostico administrativo, por lo tanto es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoria, e identifique claramente el área sistema, programa, proyecto, etc. Auditado, así como lo que interviene, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

Con ello se señalaran los hallazgos que se presentan, así como las conclusiones y recomendaciones y que a su vez estén sustentadas por evidencia competente y relevante documentada en los papeles de trabajo del auditor.

¹²

Los resultados, recomendaciones o conclusiones, deberán tener las siguientes características en su contenido y estructura:

Objetividad – visión imparcial de los hechos
Oportunidad – Disponibilidad de la documentación (tiempo y lugar)
Claridad – comprensión del contenido
Utilidad – provecho que puede obtenerse de la información
Calidad - sistema de gestión de calidad
Lógica – secuencia acorde con las prioridades

Pero para que un informe logre cumplir con las características necesarias para su informe e incluso antes de presentar la versión definitiva, se recomienda dar una estructura de aplicación, para el informe.

- a) **Introducción:** criterios de ejecución de la auditoría
- b) **Antecedentes:** Información que enmarca la situación actual de la organización
- c) **Justificación:** elementos que hicieron necesaria la aplicación de la auditoría
- d) **Objetivos:** fines que persigue
- e) **Estrategia:** cursos de acción aplicados
- f) **Recursos:** requerimientos empleados, materiales, humanos, tecnológicos.
- g) **Costo:** recursos financieros
- h) **Alcance:** profundidad y cobertura del trabajo
- i) **Acciones:** pasos o actividades realizadas en cada etapa
- j) **Metodología:** marco de trabajo, técnicas e indicadores sustentados
- k) **Resultados:** hallazgos evidencia suficiente que la sustente
- l) **Conclusiones:** inferencias basadas en las pruebas obtenidas
- m) **Recomendaciones:** señalamientos para mejorar el desempeño
- n) **Alternativas de implantación:** programa y métodos variables
- o) **Desviaciones significativas:** grado de cumplimiento de las normas
- p) **Opiniones de los responsables de las áreas auditadas**
- q) **Asuntos especiales que requieran un estudio más profundo.**

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado el responsable de la auditoria debe convocar al gripo auditor para efectuar una revisión de su contenido. El informe final aprobado será del conocimiento de:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Órgano de control interno
- Niveles directivos
- Mando: medio y operativo
- Gripo de filiación o sector
- Alguna otra dependencia.

Dicho informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, laminas o material audiovisual, esto dependerá del tipo asistentes, la finalidad o de la magnitud o relevancia de los resultados.

2.2.5 Seguimiento

Esta etapa como elemento de control es justificable desde el punto de vista en que las observaciones que se producen como resultado de la auditoria deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo son orientadas a corregir las fallas detectadas, sino que evitan su recurrencia. La importancia de la auditoria administrativa es aportar elementos de crecimiento para la organización, ya que nos permitirá verificar que las acciones propuestas como resultado de la observaciones que se lleven a la práctica, pero esto también involucra a los responsables del área, del proceso, proyecto, equipo, etc. Lo que contribuye a acciones de mejora propias. Es obvio que facilitara la toma de decisiones por parte del encargado y las acciones correctivas se implementaran de manera interna basadas en las recomendaciones dadas en los resultados de la auditoria para su mejora continua.

Cuando las recomendaciones y observaciones no se llevan a cabo conforme a lo señalado en el informe, se hace necesaria la aplicación de una auditoria de seguimiento. Es probable que las organizaciones que se ven en la necesidad de recurrir a este tipo de auditoria sean porque no ha logrado implementar nuevas técnicas, estrategias o acciones correctivas funcionales, ya que la Auditoria de Seguimiento se apega a lineamientos estrictos para su ejecución.

2.3 Auditoria Administrativa en el Sector Público.

2.3.1. Características Del Sector Público

Antes de dar un paso adelante con la aplicación de la auditoria administrativa es necesario conocer y definir el tipo de Auditoria Administrativa que se llevara a cabo, esto a su vez y como le hemos mencionado, dependerá del tipo de organización, su magnitud, giro, etc. En este punto del capítulo le daremos el enfoque a la Auditoria Administrativa En el Sector Público; que de alguna manera mantiene similitud con el Sector Privado sin

embargo dispone de un instrumento diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue.

El propósito fundamental de la Auditoría pública es permitir a los titulares de las instituciones oficiales dar respuesta a las demandas de la ciudadanía por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que dispone a través de una administración de calidad, eficaz y honesta en el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen encomendados.

Este tipo de Auditoría se encuentra respaldada por toda una infraestructura normativa, a fin de hacerla variable, accesible y funcional, es decir existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, instancia de decisión y área de influencia.

Por lo anterior es claro que la base normativa para alcanzar este propósito es la siguiente:

- Programa anual de control de Auditoría
- Normas Generales de Auditoría Pública
- Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Dependencias del Sector Central.
- Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Entidades del Sector Paraestatal.

Con el propósito de otorgar los Órganos internos de control de la instituciones públicas el apoyo técnico y normativo para el desarrollo eficaz y eficiente de sus intervenciones, así como la flexibilidad y autonomía que la función requiere, se ha elaborado el **Programa Anual de Control de Auditoría** cuyo enfoque y contenido son de carácter normativo y de aplicación general en la Administración Pública Federal.

2.3.2. Objetivo Y Áreas De Aplicación

Establecer lineamientos Generales que regulen la relación de auditorías en lo que se refiere a las actividades previas, así como a la elaboración y presentación del programa de las instituciones que conforman la administración pública federal.

Objetivos Específicos

- Promover que los órganos de control lleven a cabo sus acciones en materia de control y auditoría en forma programada y sistemática, orientes sus actividades hacia la totalidad de programas, funciones recursos y áreas de una institución.
- Homogeneizar la formulación y presentación de los documentos que integran el programa
- Definir tipo de auditoría según los requerimientos o necesidades de la institución.
- Enunciar aspectos generales que sirvan de base a los órganos internos de control para determinar, de acuerdo con su fuerza de trabajo total, el número, objetivos, alcance y tiempo en que realizaran sus auditorías.

- Propiciar que en la programación de las auditorías se atienda a la calidad de las revisiones.

Áreas de Aplicación

Los apartados del programa abarcan los principales aspectos que deben de ser revisados, como la organización de las áreas, planeación de los recursos y actividades, observación de la disciplina y austeridad en el presupuesto, la existencia de controles internos y contables adecuados. La oportunidad y confiabilidad del registro de las operaciones, la eficacia con que se logran las metas y objetivos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

A su vez establecen lo lineamientos generales para la planeación y ejecución de auditorías, pero hacen especial hincapié en la importancia de la supervisión por parte del titular del órgano interno de control.

Por lo tanto se aprecia que en el primer caso, se refiere a la planeación, donde destaca lo referente a la investigación previa, tipos de auditoría, la formulación del programa, el examen y evaluación de los sistemas de control y la elaboración de los programas específicos de revisión. Mientras que en el segundo caso, menciona las actividades por desarrollar en la ejecución.

2.3.3. Normas Generales De Auditoría Pública

A través de las auditorías que se realizan en las instituciones públicas se obtienen los hechos que permiten medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han administrado los recursos humanos, materiales, y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y marco legal.

Para que la Auditoría tenga credibilidad, la auditoría debe cubrir una serie de requisitos que enmarcan la actuación del auditor y se conocen como **Normas Generales de Auditoría**. Esta norma establece los requisitos mínimos que deberá observar el auditor público para llevar a cabo los programas de auditoría, con el propósito de contribuir al proceso de cambios estructurales y de vigilar el uso eficiente de los recursos públicos, y el cumplimiento oportuno, transparente y veraz del rendimiento de cuentas a la ciudadanía.

Capítulo 3 Administración y Organización del ISEM y sus Dependencias Hospitalarias.



3.1 Gobierno y su Estructura

3.2 Manual de procedimientos General de Organización del ISEM.

3.3 Manual de procedimientos de las Cuotas de Recuperación del Hospital General de Naucalpan.

Capítulo 3 Administración y Organización del ISEM y sus dependencias hospitalarias.

3.1 Gobierno y su Estructura.

3.1.1. Estructura Orgánica

Se puede decir que gobierno federal, es el poder público que emana del pueblo, por lo cual ejerce su soberanía nacional y representa jurídicamente a la nación.

Para el ejercicio del poder Público, el gobierno Federal está constituido por los poderes de la unión, que son los que se mencionan enseguida.

a) Poder legislativo

- Cámara de diputados
- Cámara de senadores
- Congresos de la unión

b) Poder judicial

- Suprema corte de justicia de la nación
- Tribunales colegiados de circuito
- Tribunales unitarios de justicia
- Juzgados de Distrito

c) Poder ejecutivo

- Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.
- Apoyado por administración pública federal centralizada y descentralizada.

Estructura

Como ya se ha dicho este último poder se encuentra clasificado por Administración pública centralizada y descentralizada. Veremos en seguida el cuadro que nos facilitara un análisis de la clasificación.

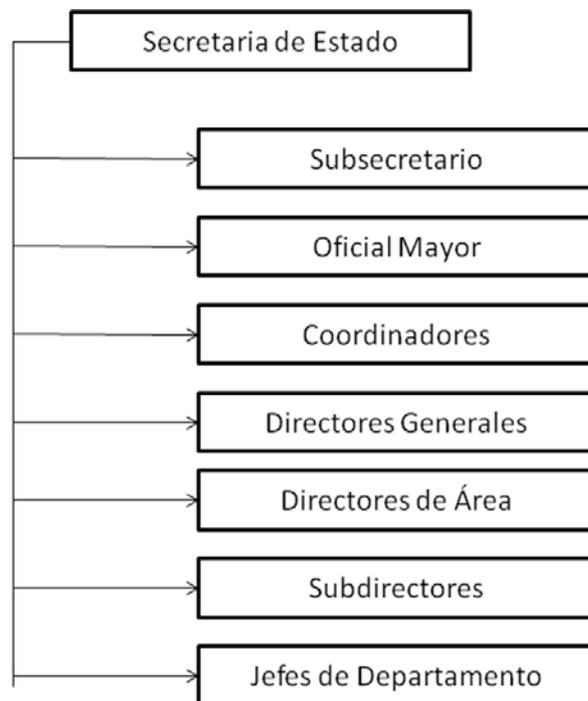


Las secretarías de Estado son:

- a) Secretaría de Gobernación
- b) Secretarías de Relaciones exteriores
- c) Secretaria de la Defensa Nacional
- d) Secretaría de Marina
- e) Secretaría de Seguridad Pública
- f) Secretaría de hacienda y Crédito Público
- g) Secretaría de Desarrollo Social
- h) Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
- i) Secretaría de Energía
- j) Secretaría de Economía
- k) Secretaría de Agricultura, Ganadería, desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
- l) Secretaría de Comunicaciones y transportes
- m) Secretaría de Contraloría y desarrollo administrativo

- n) Secretaría de Educación Pública
- o) Secretaría de Salud
- p) Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- q) Secretaría de Reforma Agraria
- r) Secretaría de Turismo

La estructura de una Secretaría de estado se divide de la siguiente manera:



Además del modo de organización de acuerdo a su estructura o nivel jerárquico, la Administración Pública Federal, se divide de acuerdo a sus actividades que realiza, dicha división lleva el nombre de “Sectorización de Actividades”, que consiste en agrupar diversas entidades y dependencias por ramas de actividad pública atendiendo a las características de sus funciones.

La Sectorización comprende:

- a) Dependencias
 - Identificadas por las secretarías de estado a quienes se responsabiliza de la programación, coordinación y evaluación, de las entidades que se agrupen en el

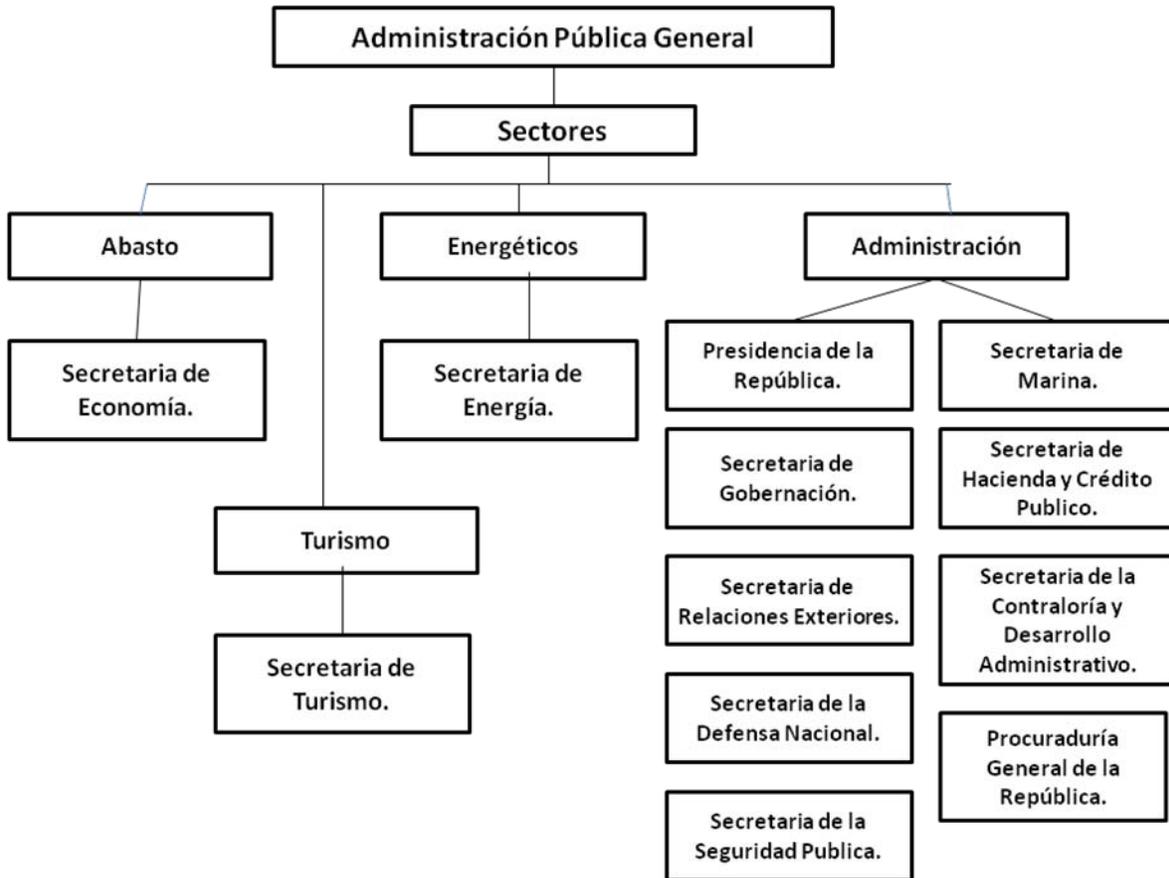
sector a su cargo, instrumentando las reformas administrativas que se establecen para el gobierno.

b) Entidades

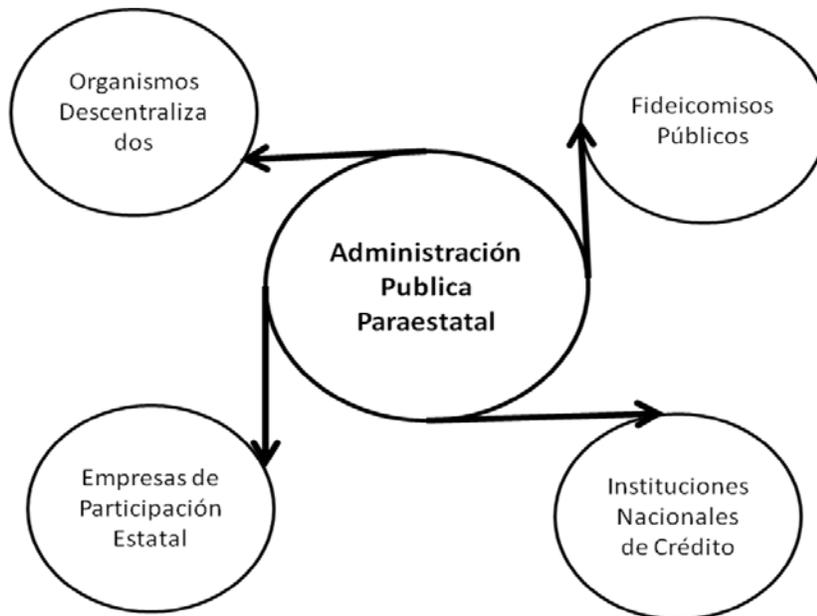
- Identificadas como administración Pública Paraestatal en razón y función de sus actividades, se incorporan en el sector en el cual se identifican.

En estas condiciones, la administración Pública Federal se estructura por los siguientes sectores:





La Administración Pública Paraestatal está integrada por:



Organismos Descentralizados

Se trata de Unidades Administrativas creadas por disposición del Congresos de la Unión o Decreto del Presidente de la República, cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios, están orientados a la producción y explotación de los bienes y servicios que satisfagan necesidades y demandas sociales.

Empresas de Participación Estatal

Son Instituciones en las que el gobierno Federal es propietario de más del 50% de capital, en cuya constitución deben figurar acciones de serie especial que solo el gobierno federal puede suscribir. Quienes tienen la facultad de nombrar funcionarios responsables de operación, así como vetar acuerdos de la asamblea general de accionistas. Sin embargo también existen empresas de participación minorista en las que el gobierno federal es propietario de menos del 50% de capital.

Fideicomisos Públicos

Son organismos creados por el gobierno Federal a través de los cuales, siguiendo la figura de fideicomisos en los que dichos organismos actúan como fiduciarios, canaliza los recursos para dar apoyo vía crédito para el desarrollo de ciertas actividades que de otra manera se estancarían por no tener acceso a créditos normales.

Instituciones Nacionales de Crédito

Organizaciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y fianzas. Existen actividades ubicadas en los sectores económicos del país, en los cuales, por sus características, el Gobierno Federal ha considerado necesario e indispensable su participación, bien sea para dar apoyo a los sectores o para regular la actividad económica del país, en razón de lo anterior se explica la existencia de las instituciones y organismos de referencia.

Cabe mencionar que durante algún tiempo el ejecutivo federal decreto la estatización de la banca que hasta esa fecha se encontraba en manos de particulares. Sin embargo el gobierno Federal, decide llevar a cabo

3.2 Manual de procedimientos General de Organización del ISEM.

Como todas las organizaciones hoy en día, el Instituto de Salud del Estado de México, también realiza funciones en base a un manual de procedimientos, que administrativamente les permite controlar sus procesos ya que como veremos más adelante el ISEM se encuentra constituido por varios organismos reguladores que a su vez, proporcionan los servicios médicos a la población abierta del Estado de México.

3.2.1. Objetivo general.

Proporcionar con prontitud, eficacia y calidez, servicios de salud a la población abierta del Estado de México, para contribuir al ejercicio pleno de sus capacidades, así como al mejoramiento de su calidad de vida y desarrollo social.

3.2.2. Estructura Orgánica

Instituto De Salud Del Estado De México

217B00000	Instituto De Salud Del Estado De México
217B10000	Dirección General
217B10100	Unidad De Control De Gestión
217B10200	Unidad De Asuntos Jurídicos
217B10300	Unidad Estatal De Protección Social En Salud
217B10400	Secretaria Particular
217B10500	Unidad De Información, Planeación, Programación Evaluación
217B10501	Departamento De Programación
217B10502	Departamento De Control De Inversión Y Presupuestos
217B10503	Departamento De Evaluación
217B10504	Departamento De Planeación De Infraestructura
217B10505	Departamento De Estadística
217B10600	Unidad De Comunicación Social
217B11000	Unidad De Contraloría Interna
217B11100	Subdirección De Auditoria A Administración Y Finanzas
217B11101	Departamento De Auditoria A Administración
217B11102	Departamento De Auditoria A Finanzas
217B11103	Departamento De Auditoria A Obras
217B20000	Coordinación De Salud
217B20100	Unidad De Enseñanza, Investigación Y Calidad
217B20101	Departamento De Enseñanza Y Capacitación
217B20102	Departamento De Investigación En Salud
217B20103	Departamento De Información En Salud
217B50000	
	Dirección De Servicios De Salud
217B50200	Subdirección De Prevención Y Control De Enfermedades

**“Auditoría Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

217B50201	Departamento De Promoción De La Salud
217B50202	Departamento De Salud Reproductiva
217B50203	Departamento De Salud Del Adulto Y Del Senescente
217B50204	Departamento De Zoonosis Y Vectores
217B50300	Subdirección De Epidemiología
217B50301	Departamento De Vigilancia Epidemiológica
217B50302	Departamento De Enfermedades Transmisibles Y Micobacteriosis
217B50303	Departamento De Sida/VIH Y Enfermedades De Transmisionsexual
217B50304	Departamento De Salud Del Niño
217B50400	Subdirección De Atención Médica
217B50401	Departamento De Atención Medica De Primer Nivel
217B50402	Departamento De Atención Médica De Segundo Y Tercer Nivel
217B50403	Departamento De Estomatología
217B50404	Departamento De Supervisión Y Apoyo Técnico A Unidades Médicas
217B50010	Jurisdicción Sanitaria Amecameca
217B50011	Jurisdicción Sanitaria Atizapán De Zaragoza
217B50012	Jurisdicción Sanitaria Atlacomulco
217B50013	Jurisdicción Sanitaria Cuautitlán
217B50014	Jurisdicción Sanitaria Ecatepec
217B50015	Jurisdicción Sanitaria Ixtlahuaca
217B50016	Jurisdicción Sanitaria Jilotepec
217B50017	Jurisdicción Sanitaria Naucalpan
217B50018	Jurisdicción Sanitaria Nezahualcóyotl
217B50019	Jurisdicción Sanitaria Tejupilco
217B50020	Jurisdicción Sanitaria Tenancingo
217B50021	Jurisdicción Sanitaria Tenango Del Valle
217B50022	Jurisdicción Sanitaria Teotihuacán
217B50023	Jurisdicción Sanitaria Texcoco
217B50024	Jurisdicción Sanitaria Tlalnepantla
217B50025	Jurisdicción Sanitaria Toluca
217B50026	Jurisdicción Sanitaria Valle De Bravo
217B50027	Jurisdicción Sanitaria Xonacatlan
217B50028	Jurisdicción Sanitaria Zumpango
217B51000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Toluca “Dr. Nicolás San Juan”
217B51100	Subdirección Médica
217B51200	Subdirección Administrativa
217B51201	Departamento De Recursos Humanos
217B51202	Departamento De Recursos Financieros
217B51203	Departamento De Recursos Materiales

**“Auditoría Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

217B51204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B51205	Departamento De Control Y Sistematización
217B51206	Departamento De Servicios Generales
217B52000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Naucalpan “Dr. Maximiliano Ruiz Castañeda”
217B52100	Subdirección Médica
217B52200	Subdirección Administrativa
217B52201	Departamento De Recursos Humanos
217B52202	Departamento De Recursos Financieros
217B52203	Departamento De Recursos Materiales
217B52204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B52205	Departamento De Control Y Sistematización
217B52206	Departamento De Servicios Generales
217B53000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Atizapán De Zaragoza “Dr. Salvador González Herrejón”
217B53100	Subdirección Médica
217B53200	Subdirección Administrativa
217B53201	Departamento De Recursos Humanos
217B53202	Departamento De Recursos Financieros
217B53203	Departamento De Recursos Materiales
217B53204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B53205	Departamento De Control Y Sistematización
217B53206	Departamento De Servicios Generales
217B54000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Cuautitlán “Gral. José Vicente Villada”
217B54100	Subdirección Médica
217B54200	Subdirección Administrativa
217B54201	Departamento De Recursos Humanos
217B54202	Departamento De Recursos Financieros
217B54203	Departamento De Recursos Materiales
217B54204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B54205	Departamento De Control Y Sistematización
217B54206	Departamento De Servicios Generales
217B55000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Nezahualcóyotl “Dr. Gustavo Baz Prada”
217B55100	Subdirección Médica
217B55200	Subdirección Administrativa
217B55201	Departamento De Recursos Humanos
217B55202	Departamento De Recursos Financieros
217B55203	Departamento De Recursos Materiales
217B55204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B55205	Departamento De Control Y Sistematización
217B55206	Departamento De Servicios Generales

**“Auditoría Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

217B56000	Hospital General Del Programa De Reconstrucción Ecatepec “Dr. José Ma. Rodríguez”
217B56100	Subdirección Médica
217B56200	Subdirección Administrativa
217B56201	Departamento De Recursos Humanos
217B56202	Departamento De Recursos Financieros
217B56203	Departamento De Recursos Materiales
217B56204	Departamento De Ingeniería Y Mantenimiento
217B56205	Departamento De Control Y Sistematización
217B56206	Departamento De Servicios Generales
217B50029	Hospital General Amecameca
217B50030	Hospital General Atlacomulco
217B50031	Hospital General Chalco
217B50032	Hospital General Chimalhuacan
217B50033	Hospital General San Felipe Del Progreso
217B50034	Hospital General Tejupilco
217B50035	Hospital General Tenancingo
217B50036	Hospital General Texcoco “Dr. Julian Villarreal”
217B50037	Hospital General Tlalnepantla “Valle Ceylán”
217B50038	Hospital General Valle De Bravo
217B50039	Hospital General Valle De Chalco Solidaridad “Dr. Fernando Quiroz Gutiérrez”
217B50040	Hospital General Toluca “Lic. Adolfo López Mateos”
217B50041	Hospital General Nezahualcóyotl “La Perla”
217B50042	Hospital General Ixtlahuaca
217B50043	Hospital General Ixtapan De La Sal
217B50044	Hospital General Otumba
217B50045	Hospital General San Juan Zitlaltepec
217B50046	Hospital General Tecamac “Lic. Cesar Camacho Quiroz”
217B50047	Hospital General Tepetlixpa
217B50048	Hospital General San Pedro Limón
217B50049	Hospital General Huehuetoca
217B50050	Hospital General Xalatlaco
217B50051	Hospital General Temoaya
217B50052	Hospital General Naucalpan
217B50053	Hospital General Jilotepec
217B50054	Hospital Dermatológico “Dr. Pedro López”, Zoquiapan
217B50055	Hospital Para Enfermos Crónicos “Dr. Gustavo Baz Prada”, Tepexpan
217B50056	Hospital Psiquiátrico “Dr. Adolfo M. Nieto”, Tepexpan
217B50057	Hospital Psiquiátrico “Granjas La Salud Tlazolteotl”, Zoquiapan
217B50058	Hospital Psiquiátrico “Dr. José Sayago”, Tepexpan
217B50001	Modulo De Oftalmología Y Comunicación Humana

**“Auditoría Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

217B50002 Centro Estatal De La Transfusión Sanguínea

217B50500 Servicios De Urgencias Del Estado De México

217B50501 Departamento De Operación

217B50502 Departamento De Protección Civil

217B50503 Departamento De Administración

217B50600 Laboratorio Estatal De Salud Pública

217B50601 Departamento De Diagnostico Especializado

217B50602 Red Estatal De Laboratorios

217B40000 Coordinación De Regulación Sanitaria

217B41000 Dirección De Regulación Sanitaria

217B41100 Subdirección De Normatividad Sanitaria

217B41101 Departamento De Servicios E Insumos Para La Salud

217B41102 Departamento De Salud Ambiental Y Ocupacional

217B41200 Subdirección De Verificación Sanitaria

217B41201 Departamento De Fomento Y Control Sanitario

217B41202 Departamento De Supervisión Sanitaria

217B40010 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Atizapán De Zaragoza

217B40011 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Atlacomulco

217B40012 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Cuautitlán

217B40013 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Ecatepec

217B40014 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Jilotepec

217B40015 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Naucalpan

217B40016 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Nezahualcóyotl

217B40017 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Tejupilco

217B40018 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Tenancingo

217B40019 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Tenango Del Valle

217B40020 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Teotihuacán

217B40021 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Texcoco

217B40022 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Tlalnepantla

217B40023 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Toluca

217B40024 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Chalco

217B40025 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Valle De Bravo

217B40026 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Xonacatlan

217B40027 Jurisdicción De Regulación Sanitaria Zumpango

217B30000 Coordinación De Administración Y Finanzas

217B30100 Unidad De Modernización Administrativa

217B30101 Departamento De Desarrollo Institucional

217B30102 Departamento De Documentación

217B30200 Unidad De Informática

217B30201 Departamento De Desarrollo De Sistemas

217B30202 Departamento De Procesamiento De Datos

**“Auditoría Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

217B30203 Departamento De Atención A Usuarios Y Soporte Técnico

217B31000 Dirección De Finanzas

217B31200 Subdirección De Tesorería Y Contabilidad

217B31201 Departamento De Contabilidad

217B31202 Departamento De Glosa

217B31203 Departamento De Tesorería

217B31204 Departamento De Control Presupuestal

217B31300 Subdirección De Administración De La Beneficencia Pública

217B31301 Departamento De Asistencia Social

217B31302 Departamento De Control Y Registro De Cuotas

217B32000 Dirección De Administración

217B32100 Subdirección De Recursos Humanos

217B32101 Departamento De Administración De Personal

217B32102 Departamento De Relaciones Laborales Y Desarrollo De Personal

217B32103 Departamento De Pagos

217B32104 Departamento De Sistematización Del Pago

217B32200 Subdirección De Recursos Materiales

217B32201 Departamento De Apoyo A Comités

217B32202 Departamento De Adquisiciones

217B32203 Departamento De Finamiento Y Seguimiento De Pedidos

217B32204 Departamento De Control Del Abasto

217B32210 Almacén Toluca

217B32211 Almacén Tultitlán

217B32300 Subdirección De Servicios Generales Y Control Patrimonial

217B32301 Departamento De Servicios Generales

217B32302 Departamento De Administración De Riesgos Y Control Del Transporte

217B32303 Departamento De Bienes Muebles

217B32304 Departamento De Bienes Inmuebles

217B32400 Subdirección De Infraestructura En Salud

217B32401 Departamento De Precios Unitarios

217B32402 Departamento De Concursos, Contratos Y Estimaciones

217B32403 Departamento De Construcción Y Supervisión De Obras

217B32404 Departamento De Ingeniería Biomédica E Instalaciones

3.2.3. Objetivos Y Funciones Por Departamento

217B10000 Dirección General

Objetivo:

Dirigir y coordinar la prestación de los servicios de salud en la entidad, así como promover la interrelación sistemática de las acciones que en la materia lleven a cabo la Federación y el Estado.

Funciones:

- Formular y presentar ante el titular del Ejecutivo Estatal proyectos de ley, reglamentos, decretos y acuerdos que en materia de salud considere necesarios en la entidad.
- Planear, dirigir y controlar en la entidad el cumplimiento y observancia de las facultades y obligaciones derivadas del Código Administrativo del Estado de México, el Reglamento de Salud del Estado de México y demás normatividad vigente en la materia.
- Vigilar y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por las Secretarías
- Estatal y Federal de Salud y el Consejo Nacional de Salud, respecto a los programas prioritarios en la materia, dictaminando y aplicando las medidas conducentes para tal efecto.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B20000 Coordinación De Salud

Objetivo:

Planear, coordinar, dirigir y controlar la prestación de los servicios de salud a la población en la entidad y generar mecanismos para elevar su calidad, oportunidad y eficiencia, promoviendo la participación de la comunidad y la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, organismos privados y sociales, como un mecanismo eficaz para el desarrollo armónico de los programas de salud, preventivos y curativos, fortalecidos a través de la enseñanza e investigación.

Funciones:

- Promover la coordinación y funcionamiento del Sistema Estatal de Salud, coadyuvando al cumplimiento del derecho a la protección de la salud y a elevar las condiciones de salud de la población.
- Acordar con las coordinaciones de Administración y Finanzas y de Regulación
- Sanitaria y proponer al Director General, propuestas integrales de desarrollo de los servicios de salud y asistencia social.
- Someter a la consideración del Director General, modificaciones a los programas y esquemas operativos de las unidades de salud, dirigidas a elevar la calidad y cobertura de la atención en salud.

- Proponer al Director General programas de salud que den respuesta inmediata a necesidades derivadas de riesgos y enfermedades nuevas y emergentes.
- Desarrollar acciones que coadyuven a mejorar la prestación de los servicios de salud a la población abierta del Estado de México.
- Planear y organizar acciones dirigidas a proteger, promover y restaurar la salud individual y de la comunidad.

217B50000 Dirección De Servicios De Salud

Objetivo:

Planear, organizar, coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento de los programas y acciones en materia de prevención, detección y control de enfermedades, promoción de la salud, prevención y control de adicciones, vigilancia y control epidemiológico y atención médica que coadyuven al mejoramiento de la atención que se proporciona a la población abierta de la entidad.

Funciones:

- Considerar los criterios e instrumentos de vigilancia epidemiológica de conformidad con la normatividad federal, para su oportuna aplicación en el Estado de México, a efecto de detectar y contrarrestar epidemias y brotes.
- Jerarquizar y determinar las prioridades de la atención médica e integrarlas en los programas a desarrollar en las unidades de primero, segundo y tercer nivel de atención.
- Planear, coordinar y controlar la ejecución de supervisiones periódicas a las unidades aplicativas en los tres niveles de atención, respecto a la calidad, cantidad y oportunidad de los servicios médicos.
- Planear y organizar la participación de los sectores público, social y privado en la promoción de los programas prioritarios de salud para la población abierta.
- Planear y supervisar las acciones encaminadas a prevenir entre los sectores público, social y privado, los problemas de salud pública causados por el alcoholismo, el tabaquismo, la farmacodependencia y en general contra cualquier tipo de adicción,
- Coordinar y supervisar las acciones de orientación, prevención y control del VIH/SIDA entre la población.

Derivado de esta dirección de servicios de salud, comandara seis unidades que de acuerdo a los objetivos y funciones, se rigen bajo sus propios procedimientos, cabe señalar que estas difieren entre sí por el nivel de servicio al que pertenecen, si es de primer, segundo o tercer nivel, que más adelante mencionaremos.

217B50200 Subdirección De Prevención Y Control De Enfermedades

Objetivo:

Planear, coordinar y controlar las acciones en materia de salud tendientes a contribuir a la prevención y control de las enfermedades más frecuentes entre la población del Estado de México, mediante la aplicación y el seguimiento de los programas de salud pública, incluyendo la promoción de la salud.

Funciones:

- Controlar y difundir a las jurisdicciones sanitarias la política nacional y estatal en materia de prevención y control de enfermedades, así como de riesgos para la salud.
- Establecer y difundir los lineamientos y normas de carácter técnico que orienten el desarrollo de los programas de prevención y control de enfermedades.
- Integrar y elaborar el Programa de Prevención y Control de Enfermedades, así como difundir sus normas y lineamientos técnicos a las jurisdicciones sanitarias y observar su cumplimiento.
- Planear, organizar y vigilar que las acciones de promoción a la salud sean desarrolladas por las jurisdicciones sanitarias para mejorar y conservar la salud física, mental y social de la población en general.
- Asesorar y apoyar a las jurisdicciones sanitarias en la elaboración y ejecución de los programas de control de enfermedades y riesgos para la salud.
- Promover la participación de los sectores social, público y privado en los programas prioritarios de salud relacionados con la prevención y control de enfermedades.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B50300 Subdirección De Epidemiología

Objetivo:

Planear, coordinar y controlar los programas de vigilancia epidemiológica, a través de las jurisdicciones sanitarias y hospitales, para establecer prioridades en materia de salud, así como generar información que permita a los directivos del Instituto dictar políticas con bases científicas y estadísticas.

Funciones:

- Adecuar y difundir la normatividad emitida a nivel nacional sobre la vigilancia epidemiológica de los riesgos y daños a la salud ocasionados por la contaminación atmosférica, así como de las enfermedades transmitidas por el agua y los alimentos.
- Establecer las condiciones a que se deberán ajustar las reformas de las disposiciones jurídicas relacionadas con la transmisión, prevención y control del SIDA y otras enfermedades de transmisión sexual.
- Elaborar el Programa de Epidemiología y difundir la normatividad correspondiente a las unidades aplicativas.
- Asesorar y capacitar al personal del Instituto sobre los programas de vigilancia epidemiológica, enfermedades transmisibles, Micobacteriosis, SIDA y enfermedades de transmisión sexual.
- Coordinar en el Estado de México los servicios auxiliares de diagnóstico que sirvan como apoyo para las actividades de vigilancia epidemiológica

217B50400 Subdirección De Atención Médica

Objetivo:

Contribuir al óptimo desarrollo de los programas de salud en unidades de primero, segundo y tercer nivel, mediante la supervisión de las normas técnicas y administrativas, así como de las demás disposiciones vigentes en materia de atención médica.

Funciones:

- Analizar las normas técnicas en materia de atención médica, para vigilar su correcta operación en las unidades aplicativas.
- Supervisar la operación de las normas técnico-administrativas que deben observarse en las unidades aplicativas.
- Revisar y aprobar el programa de supervisión a las unidades aplicativas de primero, segundo y tercer nivel.
- Asesorar y proponer estrategias para elevar la calidad de la atención médica en las unidades aplicativas del Instituto.
- Supervisar que las unidades aplicativas del Instituto elaboren y actualicen permanentemente el diagnóstico en salud de su área de influencia.
- Vigilar que las unidades aplicativas utilicen correctamente los insumos para la salud y alimentación, con base en las especificaciones técnicas y cuadros básicos institucionales.
- Coordinar y vigilar la observancia de las normas técnicas desde el punto de vista médico, de acuerdo con la construcción, el funcionamiento y el equipamiento de las unidades aplicativas.

217B50010 - 217B50028 Jurisdicciones Sanitarias

Objetivo:

Planear, programar, evaluar y proporcionar los servicios de salud a la población abierta mediante la operación eficaz, uniforme y sistemática de las diferentes áreas y niveles que integran la jurisdicción sanitaria, conforme a las políticas y lineamientos de los programas nacionales y estatales de salud.

- **Funciones:**
- Planear y controlar la operación de los programas prioritarios de salud del niño, promoción a la salud, salud reproductiva, salud del adulto y del senescente, zoonosis y vectores, de prevención de adicciones, vigilancia epidemiológica, enfermedades transmisibles y Micobacteriosis, SIDA, enfermedades de transmisión sexual y atención médica y salud bucal.
- Elaborar y mantener actualizado el diagnóstico jurisdiccional de salud y el estudio de regionalización operativa de los servicios de salud en su ámbito de competencia.
- Planear y controlar la operación del programa jurisdiccional de promoción a la salud y participación comunitaria, de acuerdo con las características socioeconómicas y culturales de la región.

- Organizar, dirigir, supervisar y evaluar la prestación de servicios de atención médica para población abierta, con base en la normatividad establecida y conforme al modelo de atención correspondiente.
- Fomentar y promover la participación de la comunidad, autoridades locales e instituciones públicas y privadas, para la realización de acciones a favor de la salud, así como la intervención de los elementos que integran el sistema local de salud (institucional, tradicional y popular), buscando resultados comunes e individuales en el ámbito jurisdiccional.

Como podemos observar la línea de mando que el Instituto pretende llevar, es de acuerdo a los programas específicos que se llevan a cabo, el ejemplo más claro de este es la subdirección de epidemiología. Al final cada división tendrá la obligación de vigilar y controlar que los programas propuestos o establecidos se lleven a cabo de tal forma que se cumplan los objetivos que cada uno por sí mismo tiene.

A continuación nos adentraremos en la infraestructura que directamente tiene contacto con la población, extraen toda la inspiración de implementar programas nuevos para la mejora continua del servicio de salud para la misma, es quizá la parte de mayor interés y de las más importantes, aunque si damos por hecho que es jerárquicamente más baja, su importancia radica que desde estas se genera la información, a pesar de que el objetivo se dirige aquí. Si resulta una deficiencia dentro de las metas, indicadores y objetivos, podremos indagar en la raíz de la información, es decir, de donde se genera que son precisamente nuestros centros de salud, hospitales, etc. Que a continuación comenzaremos a mencionar.

Centros De Salud

Objetivo:

Preservar la salud del individuo, la familia y la comunidad, mediante acciones de promoción, prevención, curación y rehabilitación de conformidad con el Modelo de Atención a la Salud para Población Abierta y al Diagnóstico Local de Salud.

Funciones:

- Formular el Programa Anual de Trabajo del Centro de Salud, basado en la problemática y necesidades detectadas en el Diagnóstico Local de Salud, así como difundir entre el personal, la normatividad para su operación y vigilar su cumplimiento.
- Brindar atención médica integral proporcionando servicios de consulta externa, con calidad y oportunidad al individuo, a la familia y a la comunidad enfocada al cuidado de la salud.
- Considerar la guía metodológica básica para la atención médica familiar en lo relacionado con las actividades y procedimientos que realiza el Núcleo Básico de
- Salud con la población que habita en el área de trabajo bajo su responsabilidad, así como elaborar los instrumentos de apoyo; rotafolio de información básica, cédula de micro diagnóstico familiar, pirámide de población y cartografía.
- Organizar el Núcleo Básico de Salud tomando en consideración el archivo clínico descentralizado, la agenda, el carnet de citas y receta médica.

- Coordinar y vigilar que la referencia y contra referencia entre las unidades de primero y segundo nivel de atención se realice de manera adecuada.
- Impulsar la participación comunitaria en su ámbito territorial, así como promover la formación de comités locales de salud y establecer un seguimiento de acciones.
- Desarrollar acciones de educación para la salud a la población de responsabilidad y fomentar el autocuidado de la salud individual y familiar.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B51000 - 217B56000 Hospitales Generales De Programas De Reconstrucción

Objetivo:

Proporcionar servicios de atención médica conforme a las normas oficiales mexicanas aplicables y al modelo de atención a la salud para población abierta del Estado de México.

Funciones:

- Formular y ejecutar programas de prestación de servicios de atención médica general y especializada, incluyendo consulta externa y urgencias.
- Evaluar los programas de las áreas de servicios médicos, paramédicos, auxiliares de diagnóstico y administrativa.
- Vigilar la calidad de la atención médica que se proporciona a los usuarios y pacientes, así como verificar el diagnóstico médico oportuno y el trato humano.
- Promover reuniones de carácter científico y socio culturales que por su importancia así lo requieran.
- Desarrollar programas de relaciones públicas dirigidos a informar y orientar al público, sobre las actividades y objetivos del hospital.
- Promover y operar permanentemente las actividades de los comités hospitalarios.
- Coordinar la asignación de recursos financieros, materiales y humanos, conforme a los requerimientos de los programas generales, para el cumplimiento de los planes específicos de la unidad hospitalaria.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B50054 - 217B50058 Hospitales De Especialidad

Objetivo:

Proporcionar servicios de atención médica especializada a los usuarios, conforme a las normas técnicas aplicables y al modelo de atención a la salud para población abierta del Estado de México.

Funciones:

- Formular y ejecutar programas de prestación de servicios de atención médica especializada, incluyendo consulta externa y urgencias.

- Elaborar y ejecutar programas de investigación básica y clínica en las áreas médicas que atiende el hospital.
- Elaborar, integrar y autorizar los programas de capacitación del personal médico, administrativo y operativo del hospital.
- Coordinar y participar en la planeación de los programas generales y específicos del hospital considerando las necesidades de los servicios y los recursos disponibles.
- Realizar y aprobar, en coordinación con el servicio de medicina preventiva, el programa de prevención de infecciones intra-hospitalarias y prácticas de exámenes médicos al personal del hospital.
- Vigilar la calidad de la atención médica integral que se proporciona a los demandantes, usuarios y pacientes mediante el diagnóstico médico oportuno, la aplicación de medicina de rehabilitación, así como el trato humano y cálido a los pacientes.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B50001 Modulo De Oftalmología Y Comunicación Humana

Objetivo:

Proporcionar servicios de atención médica especializada a los usuarios, conforme a las normas técnicas aplicables y al modelo de atención a la salud para población abierta del Estado de México.

Funciones:

- Participar como miembro activo del Cuerpo de Gobierno y realizar las funciones que
- Se le encomienden.
- Formular y ejecutar programas de prestación de servicios de atención médica especializada, incluyendo consulta externa y urgencias.
- Elaborar y ejecutar programas de investigación básica y clínica en las áreas médicas que atiende el módulo.
- Coordinar y participar en la planeación de los programas generales y específicos del módulo considerando las necesidades de los servicios y los recursos disponibles.
- Realizar y aprobar, en coordinación con el servicio de medicina preventiva, el programa de prevención de infecciones intra-hospitalarias y prácticas de exámenes médicos al personal del módulo.
- Vigilar la calidad de la atención médica integral que se proporciona a los demandantes, usuarios y pacientes mediante el diagnóstico médico oportuno, la aplicación de medicina de rehabilitación, así como el trato humano y cálido a los pacientes.

217B50002 Centro Estatal De La Transfusión Sanguínea

Objetivo:

Coordinar, vigilar y controlar el cumplimiento de la normatividad en la capacitación, promoción, captación, análisis, preparación, conservación y suministro de sangre humana, sus componentes y células progenitoras hematopoyéticas con fines terapéuticos en el sector salud de la entidad, con el fin de coadyuvar a la protección de la salud.

Funciones:

- Aplicar y vigilar el cumplimiento de la normatividad políticas y estrategias estatales en materia de disposición de sangre humana, sus componentes y células progenitoras con fines terapéuticos, en el ámbito de su competencia.
- Aplicar métodos y técnicas para captar, estudiar, procesar, almacenar y distribuir sangre humana y sus componentes sanguíneos y células progenitoras hematopoyéticas a los establecimientos autorizados del sector salud, para su disposición con fines terapéuticos.
- Participar en la planeación, organización, dirección y control de los programas y proyectos, para optimizar los recursos para el buen desempeño del Centro.
- Participar en la promoción y supervisión de las campañas de donación altruista de sangre, componentes sanguíneos y células progenitoras hematopoyéticas con fines terapéuticos.
- Realizar la captación, procesamiento y registro de disponentes voluntarios de sangre, componentes sanguíneos y células progenitoras hematopoyéticas y de grupos sanguíneos poco frecuentes.
- Actuar como laboratorio estatal de referencia, para realizar los estudios confirmatorios de serologías reactivas a pruebas de tamizaje y detectar los problemas inmunohematológicos, inherentes a la disposición de sangre humana y sus componentes y células progenitoras con fines terapéuticos en la entidad.

217B50500 Servicios De Urgencias Del Estado De México

Objetivo:

Planear, organizar, desarrollar y coordinar los mecanismos y estrategias para proporcionar atención médica pre hospitalario a la población de la entidad en caso de accidentes, urgencias, emergencias y desastres, procurando la disminución de las tasas de morbimortalidad por estos conceptos.

Funciones:

- Vigilar y controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos que en materia de control de accidentes emitan las autoridades competentes.
- Promover los programas de prevención y atención pre-hospitalaria en las diferentes áreas del Instituto.

- Coordinar, con otros organismos afines, la realización de las acciones tendientes a proporcionar atención pre-hospitalaria en eventos cívicos, religiosos, culturales, políticos, así como a la población de la entidad en caso de desastres.
- Establecer mecanismos y estrategias para la prestación adecuada y oportuna de los servicios de urgencias en atención pre-hospitalaria.
- Fomentar la profesionalización del personal operativo, a través de la coordinación con instituciones educativas para la actualización y capacitación continua.
- Elaborar y proporcionar periódicamente a las instancias correspondientes del Instituto, los informes y estadísticas de las acciones desarrolladas por los Servicios de Urgencias del Estado de México.
- Participar en los eventos y foros que se realicen en materia de su competencia.
- Actualizar y capacitar a través de cursos, foros, sesiones y talleres, a los comités de las unidades internas de protección civil, así como al personal operativo de los Servicios de Urgencias del Estado de México.

217B50600 Laboratorio Estatal De Salud Pública

Objetivos:

Incorporar y coordinar a las unidades de laboratorio del Instituto, coadyuvando al desarrollo eficaz y eficiente de las funciones relacionadas con la atención médica, la vigilancia epidemiológica y el control del medio ambiente en la entidad, contribuyendo a proporcionar servicios de salud con mayor calidad y oportunidad, así como observar y vigilar el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de diagnóstico de laboratorio clínico y epidemiológico, especializado y de referencia.

Funciones:

- Difundir y vigilar el cumplimiento de las normas técnicas que en materia de diagnóstico de laboratorio clínico, epidemiológico, especializado y de referencia establezcan la Ley General de Salud y el Código Administrativo del Estado de México.
- Generar y difundir al interior del Sistema de Laboratorios, las normas en vigor para la canalización de muestras a las unidades de mayor complejidad operativa.
- Difundir y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos de carácter federal y estatal, para la toma de productos y su remisión a las unidades de mayor complejidad operativa.
- Formular, en coordinación con la Dirección de Servicios de Salud, las estrategias de referencia y contra referencia, respecto al apoyo requerido de estudios de diagnóstico de laboratorio, entre los diferentes niveles de atención de los servicios salud del Instituto.
- Revisar y, en su caso, autorizar y remitir los estudios, reportes e informes emitidos por los departamentos de diagnóstico especializado y de coordinación de la Red Estatal de Laboratorios.
- Actuar como enlace con los laboratorios estatales de referencia.

217B40000 Coordinación De Regulación Sanitaria

Objetivo:

Verificar y promover el cumplimiento de la normatividad en materia de regulación, control y fomento sanitarios, instrumentando acciones de carácter preventivo, respecto de los factores que condicionen y causen daños a la salud.

Funciones:

- Conducir la política estatal en materia de regulación, control y fomento sanitarios, en los términos de las leyes aplicables.
- Realizar dentro del ámbito de su competencia las funciones que se deriven de convenios y acuerdos de colaboración administrativa que al efecto celebren el Instituto de Salud y la Secretaría de Salud del Estado de México.
- Vigilar el cumplimiento de la legislación sanitaria en el ámbito estatal.
- Coordinar y supervisar que las actividades que se realizan en las jurisdicciones de regulación sanitaria se apeguen a la normatividad y programas establecidos, así como verificar la instauración de los procedimientos jurídico-administrativos que sean procedentes.
- Verificar el cumplimiento de la normatividad sanitaria en el proceso de captación y distribución de sangre y sus componentes entre los bancos de sangre, servicios de transfusión y puestos de sangrado del sector público y privado.
- Participar en la integración y validación del Programa Estatal de Salud y vigilar su cumplimiento, en el ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B41000 Dirección De Regulación Sanitaria

Objetivo:

Planear, dirigir y supervisar la ejecución de acciones encaminadas a proteger la salud de la población, a través de la instrumentación de programas que actúen en la reducción de la incidencia de factores de riesgo sanitario, en la promoción del mejoramiento de las condiciones sanitarias de los bienes, insumos y servicios que la población consume, así como en el medio ambiente general y ocupacional.

Funciones:

- Conducir la política estatal en materia de regulación, control y fomento sanitarios, en los términos de las leyes aplicables y en lo dispuesto por la Coordinación de Regulación Sanitaria.
- Establecer los lineamientos para la programación de actividades en materia de regulación, control y fomento sanitarios en el Estado.

- Coordinar los programas y servicios de regulación, control y fomento sanitarios con la Secretaría de Salud del Gobierno Federal, en los términos de la legislación aplicable y de los acuerdos que al efecto se celebren.
- Dirigir los programas tendientes a mejorar las condiciones sanitarias de los bienes y servicios y de los insumos y servicios para la salud que consume la población, así como el hábitat humano y el ocupacional, para contribuir al combate a la pobreza extrema, a la dignificación de la vida urbana y a la preservación del medio rural.
- Realizar dentro del ámbito de su competencia las funciones que se deriven de convenios y acuerdos de colaboración administrativa que al efecto celebren el
- Instituto de Salud y la Secretaría de Salud del Estado de México.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B40010 - 217B40027 Jurisdicciones De Regulación Sanitaria

Objetivo:

Coadyuvar mediante acciones de vigilancia y fomento sanitarios, en la generación de bienes y servicios de mayor calidad para la población, atendiendo a los problemas sanitarios prioritarios y a los factores que condicionan y causan daños a la salud, privilegiando la aplicación de acciones preventivas sobre las correctivas.

Funciones:

- Dar cumplimiento, en el ámbito de su competencia, a los acuerdos del Ejecutivo estatal, respecto de los mecanismos para transparentar las acciones de control sanitario con el Registro Estatal de Inspectores (REI) y el Registro Estatal de
- Trámites Empresariales (RETE).
- Planear, organizar, integrar y dirigir las acciones de control y fomento sanitarios, en el ámbito de su competencia, con sujeción a la política estatal en materia sanitaria.
- Planear, organizar e integrar el programa operativo anual jurisdiccional, apegado a los lineamientos establecidos por la Coordinación de Administración y Finanzas.
- Ordenar y ejecutar los actos de autoridad relativos a la verificación, muestreo y monitoreo de las actividades, establecimientos, productos y servicios sujetos a control sanitario, orientados a verificar que se cumple con los requisitos y las condiciones establecidas en la legislación sanitaria. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B30000 Coordinación De Administración Y Finanzas

Objetivo:

Coordinar las acciones relativas a la planeación, programación y evaluación de las actividades del Instituto, así como gestionar la obtención y control de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que requiera para el desarrollo de los planes,

programas y proyectos que le permitan cumplir con los objetivos institucionales, en el marco de la normatividad aplicable en la materia.

Funciones:

- Emitir lineamientos, procedimientos y sistemas para la realización de investigación y el desarrollo de estudios y proyectos que permitan incidir en el mejoramiento de la calidad de los servicios que presta el Instituto.
- Emitir políticas, criterios y sistemas para el control de la documentación expedientarle del Instituto, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.
- Emitir lineamientos y procedimientos para la captación, procesamiento y generación de información conforme a las disposiciones contenidas en la Ley General de Salud, en la Ley de Información Estadística y Geográfica y demás normatividad aplicable en la materia.
- Realizar dentro del ámbito de competencia las funciones que se deriven de convenios y acuerdos de colaboración administrativa que al efecto celebren el
- Instituto de Salud y la Secretaría de Salud del Estado de México.
- Presidir los Comités de Adquisición y Servicios, de Arrendamientos, Adquisiciones de Inmuebles y Enajenaciones de Bienes Muebles y el Comité Interno de Obra Pública.

217B30100 Unidad De Modernización Administrativa

Objetivo:

Contribuir al logro de los objetivos institucionales a través del apoyo a las funciones sustantivas, mediante acciones que permitan un desarrollo administrativo, sustentado en una constante responsabilidad compartida con las unidades médico administrativas que les permita elevar su eficiencia y eficacia, así como fundamentar las acciones del organismo a través de la administración y custodia de los documentos que se generen.

Funciones:

- Asesorar, proponer y supervisar las acciones que en materia de desarrollo institucional, entrega-recepción, administración de documentos y formulación de proyectos especiales lleven a cabo las unidades administrativas del Instituto.
- Planear, programar y realizar, dentro de su ámbito de competencia, las funciones que se deriven de convenios y acuerdos de colaboración administrativa que al efecto celebren el Instituto de Salud y la Secretaría de Salud del Estado de México.
- Formular e implantar estudios y proyectos administrativos que coadyuven a la instrumentación y desarrollo de las acciones de simplificación, mejoramiento y modernización administrativa del Instituto, de conformidad con los lineamientos establecidos.

- Desarrollar estudios de carácter administrativo que permitan analizar, evaluar y, en su caso, adecuar la organización y el funcionamiento del Instituto, de conformidad con la normatividad vigente.
- Formular y desarrollar las actividades para la administración de los documentos generados en las diferentes unidades administrativas y establecer los mecanismos e instrumentos para su adecuada guarda y custodia.
- Efectuar la evaluación de la estructura orgánica y funcional del Instituto, a efecto de proponer las adecuaciones necesarias que garanticen el correcto desarrollo de los programas sustantivos y de apoyo del propio Instituto.
- Efectuar, en forma permanente, la actualización del directorio de servidores públicos del Instituto, con base en las autorizaciones de nombramientos que emita el Consejo Interno.
- Diseñar y establecer las estrategias e instrumentos de evaluación de la gestión administrativa, tanto en oficinas centrales como en unidades aplicativas del Instituto.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B30200 Unidad De Informática

Objetivo:

Establecer, administrar y operar tecnologías de información y comunicaciones en el Instituto, para la innovación y mejoramiento de los procesos administrativos y sustantivos, manteniendo disponibles los recursos para generar información de calidad con oportunidad para la toma de decisiones que coadyuven al logro de los objetivos de la institución.

Funciones:

- Difundir y aplicar las políticas y normatividad para el uso de tecnologías de la información y comunicación en el Instituto.
- Garantizar razonablemente la integridad de los recursos informáticos instalados en el Instituto.
- Procesar la información derivada de los diferentes sistemas de información para la planeación, programación, presupuestario y control del Sistema Nacional de Salud.
- Coordinar las actividades de procesamiento y generación de productos de los sistemas de información automatizados del Instituto.
- Coordinar la evaluación, implantación y desarrollo de proyectos informáticos que permitan eficiente los procesos administrativos y sustantivos del Instituto.
- Generar la información necesaria para el proceso de planeación, programación, presupuestario y control del sistema de información en salud para población abierta.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B31000 Dirección De Finanzas

Objetivo:

Dirigir, organizar y controlar las acciones de presupuestos que se ejecuten en el Instituto, así como coordinar y controlar las actividades financieras y contables, vigilando la correcta aplicación de los recursos.

Funciones:

- Difundir y vigilar el cumplimiento de las normas en materia de contabilidad a las que se deberán sujetar las diferentes unidades del Instituto, en la realización de sus operaciones financieras, establecidas por las autoridades competentes.
- Coordinar, controlar, integrar y autorizar el programa-presupuesto del Instituto y presentarlo a la autorización de la Coordinación de Administración y Finanzas.
- Controlar y mantener la tesorería de los fondos de los presupuestos de gasto corriente e inversión asignados por los gobiernos federal y estatal.
- Coordinar el ejercicio del gasto del Instituto procurando su utilización óptima y racional.
- Presentar para su autorización la información de carácter financiero a la
- Coordinación de Administración y Finanzas del Instituto.
- Integrar la Cuenta Anual de la Hacienda Pública y presentarla al Contador General
- Gubernamental.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B31200 Subdirección De Tesorería Y Contabilidad

Objetivo:

Planear y coordinar las acciones de programación-presupuestario en el Instituto, así como las actividades financieras y contables, vigilando la aplicación racional de los recursos por parte de las diferentes unidades administrativas, de conformidad con la normatividad vigente en la materia.

Funciones:

- Vigilar y supervisar el cumplimiento de las normas y lineamientos en materia de contabilidad establecidos por las autoridades estatales y por la Secretaría de Salud de la Federación, para el ejercicio del presupuesto.
- Emitir y vigilar el cumplimiento de los lineamientos, políticas y criterios contables a los que deberán sujetarse las unidades del Instituto en la ejecución de sus operaciones financieras.
- Instrumentar y desarrollar sistemas de registro y control financiero, contable y presupuestal para el Instituto.
- Determinar y gestionar los recursos financieros necesarios para la operación del organismo.

- Vigilar y controlar la contabilidad general del organismo, así como los programas financieros y fondos especiales que se obtengan.
- Analizar y dar seguimiento al ejercicio del gasto del Instituto, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia.
- Custodiar y controlar los recursos financieros asignados al Instituto, procurando la utilización racional y óptima.
- Realizar investigaciones y estudios que permitan determinar los requerimientos financieros del Instituto.

217B31300 Subdirección De Administración De La Beneficencia Pública

Objetivo:

Mantener actualizado el Sistema Estatal de Cuotas de Recuperación y Exención de Pagos, así como coadyuvar al mejoramiento del desarrollo social de la población vulnerable y de escasos recursos en la entidad, a través del fomento de programas de asistencia social.

Funciones:

- Coordinar la elaboración del Programa Anual de Asistencia Social y presentarlo a las instancias correspondientes para su análisis, revisión, aprobación, así como supervisar su ejecución.
- Actualizar el Sistema Estatal de Cuotas de Recuperación, así como los tabuladores de servicios médico-asistenciales, a efecto de optimizar los mecanismos de control.
- Administrar, asignar y distribuir, con la autorización de las instancias correspondientes, las aportaciones, subvenciones y otros recursos que se otorguen a la beneficencia pública en el estado y vigilar su aplicación.
- Promover y desarrollar fuentes alternas de financiamiento, para acciones de beneficencia pública y de apoyo al Instituto en materia de insumos e infraestructura, en coordinación con las instancias competentes.
- Atender a las personas de la sociedad civil que soliciten ante el Secretario de Salud apoyos, orientándolas e informarles sobre los trámites y requisitos a seguir para brindarles lo solicitado.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B32000 Dirección De Administración

Objetivo:

Coordinar las acciones que coadyuven al oportuno suministro de insumos, materiales y servicios generales; la construcción y mantenimiento de la infraestructura, así como la administración de los recursos humanos que requieran las unidades administrativas del

Instituto para la ejecución de sus funciones y llevar a cabo el control patrimonial del Instituto.

Funciones:

- Establecer las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la programación, presupuesto y administración integral de los recursos humanos, materiales y patrimoniales del Instituto.
- Proponer la designación o remoción, en su caso, de los representantes del Instituto ante las comisiones o comités mixtos en materia laboral.
- Definir y conducir la política en materia de desarrollo de personal, así como el mejoramiento de sus condiciones sociales, culturales y de seguridad e higiene en el trabajo, para el mejor desempeño de sus actividades.
- Apoyar la ejecución de los programas de capacitación técnico-administrativa del Instituto.
- Coordinar la formulación y ejecución de los programas anuales de obra pública, adquisiciones, conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles del Instituto; observando que los mismos se apeguen a la normatividad vigente en la materia, además de establecer coordinación con la Unidad de Asuntos Jurídicos para la regularización jurídica de los inmuebles.

217B32100 Subdirección De Recursos Humanos

Objetivo:

Normar, desarrollar, aplicar, coordinar y controlar el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos, los planes operativos que de él se deriven, el sistema de administración y desarrollo de personal, la normatividad laboral y las relaciones de trabajo, que garanticen los derechos de los trabajadores y propicien el ejercicio honesto y eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos del Instituto.

Funciones:

- Normar y desarrollar el plan estratégico institucional en materia de recursos humanos y los planes que de él se deriven, en colaboración con instancias competentes del Instituto.
- Normar, tramitar, controlar y registrar los movimientos e incidencias de personal, así como las constancias de nombramiento y demás documentos que acrediten la situación laboral de los trabajadores.
- Establecer y difundir las normas, criterios y procedimientos en materia de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como definir los lineamientos de la estructura ocupacional de las unidades administrativas del Instituto y vigilar su cumplimiento.
- Planear, programar, coordinar y normar la administración y desarrollo de personal del Instituto, así como establecer los sistemas para su evaluación, en coordinación con las unidades que conforman el Instituto.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B32200 Subdirección De Recursos Materiales

Objetivo:

Coordinar las acciones para la adquisición, almacenamiento y suministro de bienes muebles, alimentos, equipo y materiales que requieran las unidades administrativas del Instituto para el logro de sus objetivos, a efecto de que puedan disponer de ellos en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridos.

Funciones:

- Vigilar el cumplimiento de los ordenamientos legales vigentes en materia de administración de recursos materiales, así como expedir las normas a que deberán sujetarse las diferentes unidades administrativas del Instituto en la materia.
- Coordinar la elaboración y ejecución del programa anual de adquisiciones del Instituto.
- Dirigir y controlar el proceso de adquisición de los insumos, bienes muebles, materiales y equipo que requieran las unidades del Instituto para el desarrollo de sus funciones.
- Coordinar las actividades de surtimiento de bienes a las unidades administrativas del Instituto.
- Coordinar el funcionamiento de los almacenes centrales del Instituto, emitiendo la normatividad que se deberá observar para el adecuado almacenamiento de los bienes que sean adquiridos.
- Presentar al Comité de Adquisiciones y Servicios, las propuestas de adquisiciones para su dictamen y autorización correspondiente.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B32300 Subdirección De Servicios Generales Y Control Patrimonial

Objetivo:

Proporcionar a las unidades médicas y administrativas del Instituto los servicios generales requeridos para el desarrollo de sus funciones, así como llevar el control de los bienes muebles e inmuebles propiedad del Instituto, de conformidad con la normatividad aplicable en la materia y vigilar la baja y destino final de los bienes que por sus características no sean aptos para el consumo.

Funciones:

- Autorizar a las unidades administrativas el mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular que les ha sido asignado, a efecto de verificar la observancia y cumplimiento de los lineamientos en la materia.
- Autorizar los montos de asignación de combustible a las unidades administrativas del Instituto, en observancia a la normatividad aplicable en la materia.

- Coordinar, controlar y vigilar las gestiones para la contratación de los servicios subrogados, que por su complejidad y especialización, no puedan ser ejecutados por el personal del Instituto, observando los lineamientos en la materia.
- Asesorar, orientar y, en su caso, contratar los servicios especializados para reparaciones menores que requieran las unidades administrativas del Instituto, en el adecuado desarrollo de sus actividades, de conformidad con los procedimientos de operación internos y demás normatividad aplicable en la materia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

217B32400 Subdirección De Infraestructura En Salud

Objetivo:

Ejecutar y dar seguimiento a los programas de construcción, conservación y mantenimiento de la infraestructura en salud, del equipo médico y electromecánico, con la finalidad de mantener la infraestructura en niveles de operación aceptables, aplicando criterios de protección del medio ambiente.

Funciones:

- Ejecutar el programa en materia de construcción, conservación y mantenimiento del Instituto, con base en los requerimientos de las unidades administrativas, los lineamientos de planeación, la normatividad de obra pública aplicable, así como la disponibilidad presupuestal.
- Gestionar ante las Subdirecciones de Información, Planeación, Programación y Evaluación y de Tesorería y Contabilidad del Instituto, la liberación de los recursos federales y estatales, para la ejecución de las obras en lo que corresponde al pago de estimaciones, órdenes de pago y anticipos.
- Recibir y atender las solicitudes de obras, conservación y mantenimiento de infraestructura, equipo médico y electromecánico que le presenten las unidades administrativas del Instituto de acuerdo a los programas emitidos por la Subdirección de Información, Planeación, Programación y Evaluación del Instituto.
- Dirigir, aprobar a través del Departamento de Construcción y Supervisión de Obras y vigilar a través de la unidad responsable, el cumplimiento del programa de cada obra o acción de conservación y mantenimiento ejecutada por la subdirección.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

3.3 Manual de procedimientos de las Cuotas de Recuperación del Hospital General de Naucalpan.

En este capítulo podremos apreciar la distribución de las actividades internas en cada unidad hospitalaria, específicamente la de estudio en cuestión, el Hospital General de Naucalpan “Dr. Maximiliano Ruiz Castañeda.” Donde observaremos como es que se encuentra integrado y cuáles son los procesos que se llevan a cabo, como vimos en el capítulo anterior las autoridades de las que dependemos son en mayor grado las que regulan nuestras actividades, de tal forma que como es lógico pensar tendremos un

manual de procedimientos que rija las actividades propias en hospitales, centros de salud, así como todas las unidades de atención para la salud que de este dependen.

Entenderemos su estructura así como sus funciones, objetivos y procesos, para de esta forma llegar al objetivo principal que son las cuotas de recuperación y sus procesos.

3.3.1 Objetivos y Funciones generales del Hospital General de Naucalpan.

Objetivo General

Describir en forma detallada los procedimientos que realizan las unidades hospitalarias adscritas al Instituto para la prestación de servicios médico-asistenciales a la población abierta, relativos al control de cuotas de recuperación.

Servicio Administrativos

De la Dirección de Finanzas

- La Dirección de Finanzas y Planeación del Instituto de Salud, es la única unidad administrativa con atribuciones para normar el Sistema Estatal de Cuotas de Recuperación y facultada para emitir disposiciones de operación a través de circulares.
- El Departamento de Control y Registro de Cuotas verificará que las políticas y procedimientos para el manejo de las cuotas de recuperación y las exenciones por escasos recursos económicos se realicen conforme a los lineamientos establecidos.
- La Dirección de Finanzas y Planeación del Instituto de Salud dará a conocer en forma oportuna las modificaciones a los tabuladores autorizados por las instancias competentes para su aplicación en los servicios médicos que proporcionan los hospitales del Instituto.

De la Administración del Hospital

- El Administrador del Hospital deberá realizar una conciliación mensual de ingresos con el Departamento de Control y Registro de Cuotas, el día y hora establecidos en el calendario que, para tal efecto, haya autorizado la Dirección de Finanzas y Planeación.
- La documentación soporte para realizar la conciliación de ingresos comprende copia del estado de cuenta, relación de depósitos en tránsito y copias de las fichas de depósito, esta información deberá estar validada mediante firmas autógrafas del Administrador y Jefe de Recursos Financieros.
- Los Administradores o los titulares del área de Recursos Financieros de los Hospitales realizarán el depósito de los ingresos captados a través de las cuotas

de recuperación al 100% y en efectivo, en la institución bancaria que para tal efecto, indique la Dirección de Finanzas y Planeación del Instituto.

- Los servidores públicos que hagan uso indebido del importe recaudado por concepto de cuotas de recuperación, se harán acreedores a las sanciones que establezcan las autoridades competentes del Instituto, de conformidad con la normatividad vigente en la materia.
- Los titulares de los Hospitales, Administradores o, en su caso, los titulares del área de Recursos Financieros que detecten discrepancias o anomalías en el manejo, depósito o control de los ingresos recabados por cuotas de recuperación, deberán levantar “Acta Administrativa” sobre los hechos y enviarla para conocimiento de la Unidad de Contraloría Interna, de la Unidad de Asuntos Jurídicos y del Departamento de Control y Registro de Cuotas del Instituto.
- El Jefe de Recursos Financieros de los hospitales realizarán una conciliación de los ingresos por cuotas de recuperación con el Cajero General, previa elaboración del Informe Mensual de Ingresos por Cuotas de Recuperación.
- Los hospitales realizarán el corte de ingresos por cuotas de recuperación por el período comprendido del primero al último día del mes y enviarán el primer día hábil de cada mes un informe mensual al Departamento de Control y Registro de Cuotas.
- Los Hospitales deberán presentar la documentación soporte que sobre la recaudación y control de las cuotas de recuperación les sea requerida por el Departamento de Control y Registro de Cuotas o la Unidad de Contraloría Interna.
- Las observaciones o correcciones al Reporte Mensual de Ingresos serán realizadas por la unidad administrativa responsable y presentada para su verificación en el mes siguiente al que se reporta.
- Los Hospitales deberán presentar al Departamento de Control y Registro de Cuotas un reporte mensual de ingresos dentro de los primeros cinco días hábiles del mes, sin tachaduras o enmendaduras y con la siguiente información.
 - a) Informe de ingresos por servicio.
 - b) Control de recibos oficiales.
 - c) Informe mensual de programas prioritarios de salud.
 - d) Informe mensual de exenciones por escasos recursos económicos.
 - e) Informe por cobro de nivel autorizado (anexando informe analítico de reclasificaciones).
- Los Administradores y Jefes de Recursos Financieros de los hospitales realizarán supervisiones periódicas, en las diferentes áreas de su unidad que intervienen en el proceso de prestación de servicios, recaudación y manejo de cuotas de recuperación y dejar constancia por escrito de los hechos.

Caja

- El personal del área de Caja de los hospitales es responsable de la recepción de los ingresos captados por concepto de cuotas de recuperación, debiendo detectar los billetes falsos y, en su caso, reintegrar el monto faltante correspondiente.
- El Administrador, Jefes de Servicio y personal operativo de los hospitales involucrado en los procesos de prestación y contraprestación de servicios realizarán el control y registro del número de estudios o servicios proporcionados en las diferentes áreas de atención médica de los hospitales, los cuales deberán coincidir con los recibos únicos de pago y recibos de exención emitidos, así como con los reportes de los servicios correspondientes a los programas prioritarios, validando la documentación correspondiente tanto la rama médica como la administrativa mediante firmas autógrafas.
- El Responsable del área de Caja deberá requisitar los “Recibos de Pago”, en cada uno de los conceptos que en el mismo se establecen.
- El importe de los servicios cobrados mediante “Recibo Único de Pago” deberá corresponder a un mismo nivel del tabulador, no es válido cobrar los servicios en diferentes niveles.
- Los Administradores de los hospitales realizarán el resguardo, uso y control de los “Recibos Únicos de “Pago” que se emitan para la recaudación de las cuotas de recuperación, en su unidad applicativa.
- El Administrador de los hospitales dará el seguimiento requerido, ante las instancias competentes del Instituto, sobre los casos de robo de efectivo o extravío de formas valoradas, respecto a cuotas de recuperación, e informar a la Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública el estado que guardan hasta su resolución.

Trabajo social y Cuenta a Paciente

- Las áreas de Trabajo Social, Cuenta Paciente y Caja orientarán y proporcionarán la documentación soporte que se requiera a los familiares de pacientes que, por incapacidad física o mental, no puedan realizar en forma personal, el pago de los servicios médicos recibidos.
- El área de Trabajo Social validará mediante firma autógrafa los expedientes de estudios socio-económicos que generen una exención o reclasificación en el cobro de la cuota de recuperación y presentarlo para su autorización al Director del hospital o, en su ausencia, por el Administrador, Subdirector Médico, Jefe de Recursos Financieros y en turnos especiales y días festivos, por el Director del Hospital notificará por escrito al Asistente o Jefe de Servicios de la Dirección.

**“Auditoria Administrativa de los Procedimientos De Cuotas
De Recuperación De Unidad Hospitalaria Gubernamental”
Capítulo 3 Administración Y Organización Del ISEM**

- Los Administradores de los hospitales efectuarán el resguardo de los recibos de pago y de exención, haciendo su registro en los libros de control correspondientes.
- Las autorizaciones de las exenciones por escasos recursos deberán de controlarse y registrarse de manera mensual y gestionar su autorización ante la Dirección de Finanzas y Planeación del Instituto, dentro los primeros 5 días del mes siguiente al que pertenecen, indicando el monto por exentar.
- Toda exención deberá de valuarse en el nivel 1 del tabulador autorizado.
- El área de Trabajo Social deberá integrar, resguardar y controlar los estudios socioeconómicos de los pacientes, la información contenida será de carácter confidencial y con una vigencia de seis meses a partir de la fecha de su aplicación, su consulta será restringida a las instancias correspondientes (Unidad de Contraloría Interna, Subdirección de Atención Médica y al Departamento de Control y Registro de Cuotas).
- La prestación de servicios médicos a derechohabientes de otras dependencias e instituciones, habrá de formalizarse ante la Unidad de Asuntos Jurídicos del Instituto, mediante un convenio de servicios subrogados autorizado por la Dirección de Finanzas y Planeación del Instituto, aplicando el nivel 6 del tabulador vigente más un incremento mínimo del 50%.
- Las áreas médicas del Hospital efectuarán el control de los servicios que proporcionan en el “Libro Diario de Registro” el cual deberá estar prefoliado, debidamente requisitado y bajo el resguardo de las áreas
- La Coordinación de Administración y Finanzas y la Coordinación de Salud informarán a los hospitales de los programas prioritarios de salud exentos del cobro de cuotas de recuperación para su observancia y cumplimiento de la normatividad establecida en la materia.
- En el caso de que el Paciente requiera ser transferido a otra Unidad Médica, o sea dado de alta por no poder proporcionarle el servicio solicitado, se cobrará los servicios que hasta el momento se le hayan proporcionado, para lo cual el Area de Trabajo Social dará aviso al Area de Cuenta Paciente y, en su caso, al Area de Servicios Generales o, el área interna encargada de realizar los traslados.
- Los pacientes del servicio de consulta externa deberán cubrir sus cuotas de recuperación en forma previa a su atención.
- En los casos en que no se haya proporcionado el servicio por causas imputables a los hospitales del Instituto, el área de Caja cancelará el “Recibo Unico de Pago” en todos sus tantos, recabando visto bueno del Administrador y reembolsará el importe al interesado.

- El Responsable del equipo de transportes o del Area de Servicios Generales, deberá llevar un control de los traslados de manera diaria, en el cual se detalle el nombre del Paciente, lugar de traslado y número de recibo de pago del servicio.
- Cuando el Paciente requiera ser reclasificado, el área de Trabajo Social deberá verificar que haya cumplido con los requisitos de donación de sangre en los casos de hospitalización.

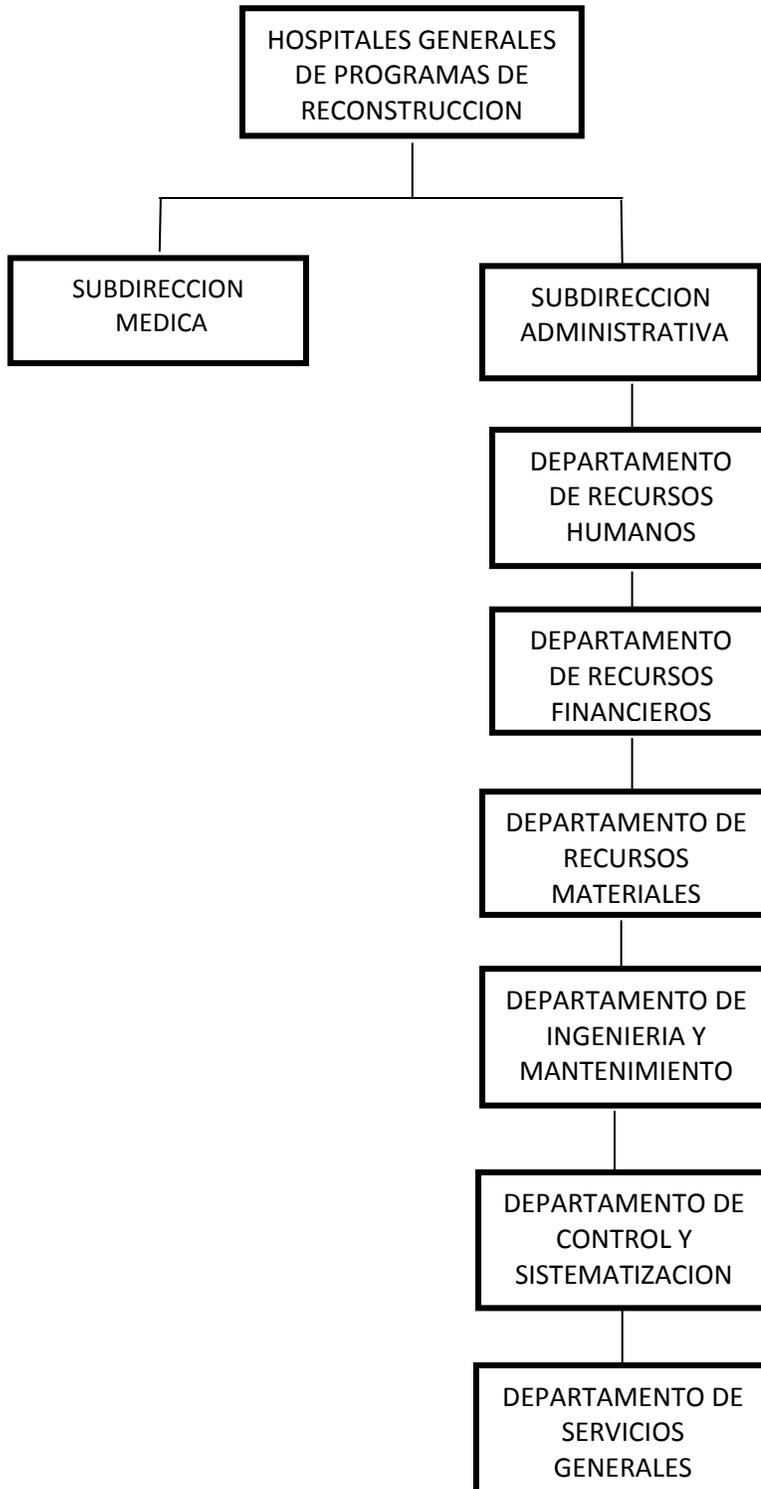
Servicio De Consulta Externa

- El área de Recepción del servicio de consulta externa efectuará el registro de los pacientes en el “Libro de Control del Servicio de Consulta Externa”, el cual deberá estar debidamente pre foliado.
- El área de Recepción del servicio de consulta externa será responsable del uso, resguardo y control de los documentos que se generen por la prestación de los servicios.
- El Médico tratante registrará los datos generales de los pacientes y diagnóstico en la “Hoja Diaria”, así como el número de “Recibo Unico de Pago” o, en su caso, si se trata de una exención por falta de recursos económicos del paciente o si corresponde a un programa prioritario.

Servicio De Hospitalización

- La Jefatura de Servicios Médicos de los hospitales efectuará el registro de los pacientes de nuevo ingreso en el formato “Hoja de Hospitalización”, la cual deberá estar prefoliada y será integrada al expediente del paciente para efectos de control.
- El responsable de elaborar la “Cuenta Paciente” verificará diariamente el registro de los servicios proporcionados por el área de hospitalización a los pacientes internados, para tener conocimiento de las prealtas y altas programadas y preparar el cierre de las cuentas correspondientes.
- El pago de los servicios de hospitalización podrá realizarse de manera diferida, previa solicitud del paciente o de un familiar directo y, para calcular el importe, será factible reclasificar el nivel de cobro del tabulador.

3.3.2. Estructura Orgánica Del Hospital General De Naucalpan.



Funciones Y Objetivos Departamentales De Hospital General De Naucalpan

Subdirecciones Médicas

Objetivo:

Coordinar, controlar y evaluar el correcto funcionamiento de los servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento y la prestación de los servicios médicos y paramédicos, conforme a los programas específicos, así como proponer e implantar mecanismos para su cumplimiento.

Funciones:

- Elaborar e instrumentar los programas de las áreas bajo su responsabilidad y someterlos a la consideración y aprobación de la dirección.
- Efectuar visitas periódicas a cada uno de los técnicos-médicos, en coordinación con los jefes de las áreas de servicios para conocer el grado de funcionamiento, el desempeño del personal y la problemática planteada.
- Coordinar, supervisar y evaluar los programas de actividades de las áreas de servicios médicos, auxiliares de diagnóstico y tratamiento, así como de los servicios paramédicos.
- Diseñar y adecuar los mecanismos para que los servicios médicos que proporciona el hospital sean de la más alta calidad.

Subdirecciones Administrativas

Objetivo:

Planear, programar, ejecutar y controlar los recursos humanos, financieros, materiales y servicios generales para apoyar las actividades de los servicios médicos, paramédicos y auxiliares de diagnóstico y tratamiento, así como apoyar logísticamente a todas las áreas del hospital para elevar su productividad

Funciones:

- Coordinar y vigilar el óptimo desarrollo del sistema de administración de personal, que garantice el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Coordinar, controlar y vigilar el registro y control de asistencia del personal.
- Autorizar los reportes de deducciones, percepciones e incentivos procedentes, de conformidad con los lineamientos aplicables en la materia.

- Supervisar y controlar el registro oportuno de los nombramientos, contrataciones, promociones, transferencias, reubicaciones, comisiones, supervisiones, licencias, permutas y bajas de personal, de conformidad con los ordenamientos legales aplicables en la materia.
- Instrumentar sistemas específicos de registro y control financiero y presupuestal del Hospital.
- Supervisar y controlar los recursos financieros de manera pormenorizada, registrando contablemente los gastos efectuados.
- Supervisar la aplicación racional de los recursos financieros en cada una de las partidas presupuestales.
- Vigilar el cumplimiento de las normas y lineamientos en materia de contabilidad.
- Vigilar que se depositen diariamente las cuotas de recuperación en la institución bancaria correspondiente.

Departamentos De Recursos Humanos

Objetivo:

Controlar, registrar y administrar los diferentes movimientos del personal adscrito al hospital.

Funciones:

- Elaborar y controlar las tarjetas de registro de asistencia del personal del hospital, de acuerdo con la plantilla vigente autorizada.
- Controlar y vigilar el chequeo de las tarjetas de registro de asistencia del personal del hospital, observando y aplicando los lineamientos establecidos en las condiciones generales de trabajo y demás normatividad aplicable.
- Realizar los movimientos de altas, bajas, licencias, promociones, etc., del personal adscrito al hospital, a través del formato único de movimiento (FUMP), así como elaborar los movimientos de escalafón requeridos, efectuando el seguimiento correspondiente.
- Integrar la documentación soporte para tramitar las devoluciones que procedan al personal del hospital por descuentos indebidos.
- Recibir y turnar a la Subdirección de Recursos Humanos las incapacidades médicas del personal del hospital y, en su caso, tramitar las bonificaciones que procedan por descuentos realizados por este concepto.

- Elaborar las nóminas extraordinarias del personal del hospital por reposición de cheques, diferencias de sueldos, etc. y turnarlas a la Subdirección de Recursos Humanos del Instituto para su autorización y emisión.

Departamentos De Recursos Financieros

Objetivo:

Controlar los recursos financieros del hospital y registrar contablemente los gastos efectuados, vigilando su aplicación racional en cada una de las partidas presupuestales existentes.

Funciones:

- Instrumentar sistemas específicos de registro y control financiero y presupuestal del hospital.
- Supervisar el cumplimiento de las normas y lineamientos en materia de contabilidad establecidos por las instalaciones correspondientes.
- Custodiar y controlar los recursos financieros asignados al hospital.
- Resguardar y controlar los libros, registros auxiliares, información y documentación que justifique y compruebe las operaciones financieras del hospital.
- Practicar arqueos de cajas de ingresos.
- Realizar el cobro y registro de las cuotas de recuperación.
- Expedir por cada cobro el recibo de ingresos respectivo.
- Efectuar el depósito diario de las cuotas de recuperación en la institución bancaria respectiva.
- Comprobar el control de las cuotas de recuperación correspondiente.
- Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto autorizado y corregir las desviaciones detectadas.
- Registrar y controlar el ejercicio del fondo resolvente.
- Clasificar y registrar las operaciones de ingresos, egresos y gastos diversos que genere el gasto corriente.

- Examinar y manejar las conciliaciones bancarias para analizar y determinar oportunamente el estado financiero del hospital.
- Elaborar informes y reportes periódicos de acuerdo con las políticas financieras establecidas por las instalaciones correspondientes.

Departamentos De Recursos Materiales

Objetivo:

Estructurar y mantener un adecuado sistema para la recepción, almacenamiento y suministro de los bienes e insumos que requiera el hospital.

Funciones:

- Organizar, coordinar y elaborar la integración del programa anual de bienes y servicios requeridos por el hospital.
- Elaborar y realizar el seguimiento del programa anual de trabajo, a efecto de que la existencia de bienes de consumo mantenga un régimen de máximos y mínimos.
- Coordinar y asesorar a los responsables de las áreas y servicios del hospital, respecto a las normas y procedimientos sobre la solicitud, utilización y suministro de bienes e insumos requeridos.
- Aplicar y supervisar los sistemas y procedimientos de registro en el almacén, para mantener un adecuado control de los bienes e insumos.
- Realizar y coordinar la supervisión periódica de la elaboración del inventario físico de bienes asignados a cada servicio y trabajador.
- Almacenar, controlar y distribuir los bienes e insumos que requieran las áreas y servicios del hospital.

Departamentos De Ingeniería Y Mantenimiento

Objetivo:

Realizar las acciones que permitan garantizar la correcta operación y el adecuado mantenimiento del inmueble y del equipo del hospital.

Funciones:

- Verificar y supervisar la elaboración de los proyectos arquitectónicos y de ingeniería necesarios para el buen funcionamiento del hospital.

- Supervisar la ejecución de las obras, remodelaciones y trabajos de ingeniería que se desarrollen en el hospital.
- Coordinar y supervisar que los materiales y equipos que se requieran en las obras, remodelaciones y trabajos de ingeniería cumplan con las normas oficiales mexicanas correspondientes.
- Desarrollar las actividades dirigidas a conservar en condiciones óptimas de operación los bienes muebles, instalaciones, mobiliario y equipo del hospital.
- Diseñar planos específicos para construcción, ampliación y adecuación del edificio, para la instalación de equipos y demás servicios necesarios cuando así se requiera.
- Supervisar, coordinar e implantar mecanismos de seguridad que eviten la incidencia de riesgos físicos o profesionales, originados por el mal funcionamiento de instalaciones, mobiliario o equipo.
- Atender con oportunidad las solicitudes de mantenimiento enviadas por las áreas o servicios del hospital y verificar que se encuentren debidamente autorizadas por el jefe o responsable del servicio solicitante.

Departamentos De Control Y Sistematización

Objetivo:

Contribuir al adecuado funcionamiento y operación de los servicios médico administrativos del hospital, mediante la sistematización de la información de los diferentes programas de atención médica y administrativa, de conformidad con la normatividad emitida por las autoridades competentes en la materia.

Funciones:

- Observar y aplicar en el hospital, las normas, políticas, procedimientos y metodologías en materia de informática, emitidas por las autoridades competentes.
- Informar a la Unidad de Informática su participación en programas y proyectos externos y gubernamentales o privados que impliquen el manejo de sistemas de información, la adquisición, donación, comodato o contratación de bienes y servicios en tecnología de información.
- Elaborar y enviar el programa de trabajo a desarrollar durante el año, así como el avance respectivo.

- Coordinar y programar el uso del equipo de cómputo para los diferentes servicios médicos y administrativos del hospital.
- Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento, el equipo de cómputo del hospital.
- Gestionar ante la Unidad de Informática el mantenimiento correspondiente, del equipo de cómputo del hospital.
- Proporcionar el apoyo técnico en materia de informática y asesorar a las diferentes áreas del hospital para el adecuado desarrollo de sus funciones.

Departamentos De Servicios Generales

Objetivo:

Mantener en óptimas condiciones de higiene y funcionamiento las instalaciones del hospital, mediante acciones de limpieza, vigilancia, transporte y lavado de ropa.

Funciones:

- Programar y coordinar las actividades de los conductores de las ambulancias para el traslado de pacientes y de personal del hospital, registrando los destinos y kilometraje recorrido en la bitácora correspondiente.
- Realizar el lavado y planchado de la ropa de cama, uniformes de quirófano y demás ropa que así lo requiera.
- Controlar y vigilar el surtido y devolución de ropa limpia y sucia que ingrese, o sea, entregada por la lavandería a los servicios médicos.
- Realizar las gestiones necesarias ante la Subdirección de Servicios Generales y Control Patrimonial, para la realización de los trabajos de mantenimiento de parque vehicular del hospital.
- Integrar los expedientes documentales de cada uno de los vehículos asignados al hospital y mantenerlos actualizados.
- Resguardar los vehículos en días y horas inhábiles, en el lugar destinado para tal efecto.
- Realizar las actividades de limpieza y aseo en las áreas físicas del hospital, así como del mobiliario y equipo, conforme a las normas e indicaciones recomendadas por el servicio de medicina preventiva.

3.3.3. Funciones Y Objetivos Por Departamento Involucrado En Las Cuotas De Recuperación.

Funciones

Del Departamento de Control y Registro de Cuotas:

- Vigilar y supervisar periódicamente la aplicación y desarrollo de los procedimientos y demás políticas existentes sobre el control de las cuotas de recuperación, en los Hospitales del Instituto.
- Recabar y analizar la información referente al control y manejo de las cuotas de recuperación, en los Hospitales del Instituto, principalmente en lo que se refiere a:
 - Ingresos captados
 - Exenciones otorgadas por programas prioritarios de salud.
 - Exenciones otorgadas por escasos recursos económicos.
- Efectuar las conciliaciones mensuales, de los ingresos captados y depositados por los Hospitales del Instituto, respecto a cuotas de recuperación, de acuerdo con el calendario previamente establecido por la Dirección de Finanzas y Planeación.
- Realizar las conciliaciones mensuales con los Departamentos de Contabilidad y la Tesorería, sobre el depósito de los ingresos captados en los hospitales por concepto de cuotas de recuperación.
- Verificar que las acciones en materia de control y resguardo de los ingresos por cuotas de recuperación se desarrollen con estricto apego a lo establecido en el presente manual.

Del Director:

- Vigilar y supervisar el cumplimiento de los procesos para el control de las cuotas de recuperación en el Hospital.
- Revisar, autorizar y validar los informes y reportes que emita el Hospital respecto al manejo y control de cuotas de recuperación.
- Revisar, autorizar y validar las exenciones y reclasificaciones que realice el Area de Trabajo Social.
- Instrumentar, aplicar y difundir dentro del Hospital, los lineamientos y políticas que se generen en materia de control de cuotas de recuperación.

De la Administración:

- Coordinar y controlar los recursos financieros del Hospital, respecto de los ingresos obtenidos por concepto de cuotas de recuperación.
- Vigilar y supervisar que el desarrollo de las actividades de las áreas del Hospital que intervienen en los procesos de prestación de servicios de salud; recaudación, control, depósito y reporte de ingresos por concepto de cuotas de recuperación, se realicen con apego a los lineamientos establecidos por el Instituto de Salud.
- Verificar la aplicación de los controles internos establecidos para el manejo de los ingresos captados por concepto de cuotas de recuperación.
- Mantener coordinación con los Departamentos de Contabilidad y de Control y Registro de Cuotas, con el propósito de mantener vigente, en el Hospital, la normatividad para el control de cuotas de recuperación.
- Instrumentar, aplicar y difundir dentro del Hospital, los lineamientos y políticas que se generen en materia de control de cuotas de recuperación.
- Realizar y presentar ante la Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública, las observaciones que considere pertinentes, respecto a la normatividad interna vigente en el Hospital para el control de las cuotas de recuperación.
- Revisar y autorizar el informe mensual de ingresos emitido por el Área de Recursos Financieros, respecto al control de las cuotas de recuperación del Hospital.
- Revisar y validar las exenciones y reclasificaciones que realice el Área de Trabajo Social y presentarlas para su autorización al Director del Hospital.

Del Área de Recursos Financieros:

- Vigilar que el cobro y registro de las cuotas se realice de conformidad con los lineamientos vigentes en la materia.
- Supervisar que se expidan los “Recibos Únicos de Pago”, por cada cobro que se realice de los servicios proporcionados en el Hospital.
- Elaborar y enviar para revisión y autorización del Administrador y del Director del Hospital, los informes mensuales de ingresos por cuotas de recuperación, así como realizar la conciliación correspondiente con el Departamento de Control y Registro de Cuotas del Instituto.

- Revisar y validar las exenciones y reclasificaciones que realice el Area de Trabajo Social, con estricto apego a los lineamientos del presente manual en ausencia del Director y Administrador del Hospital.

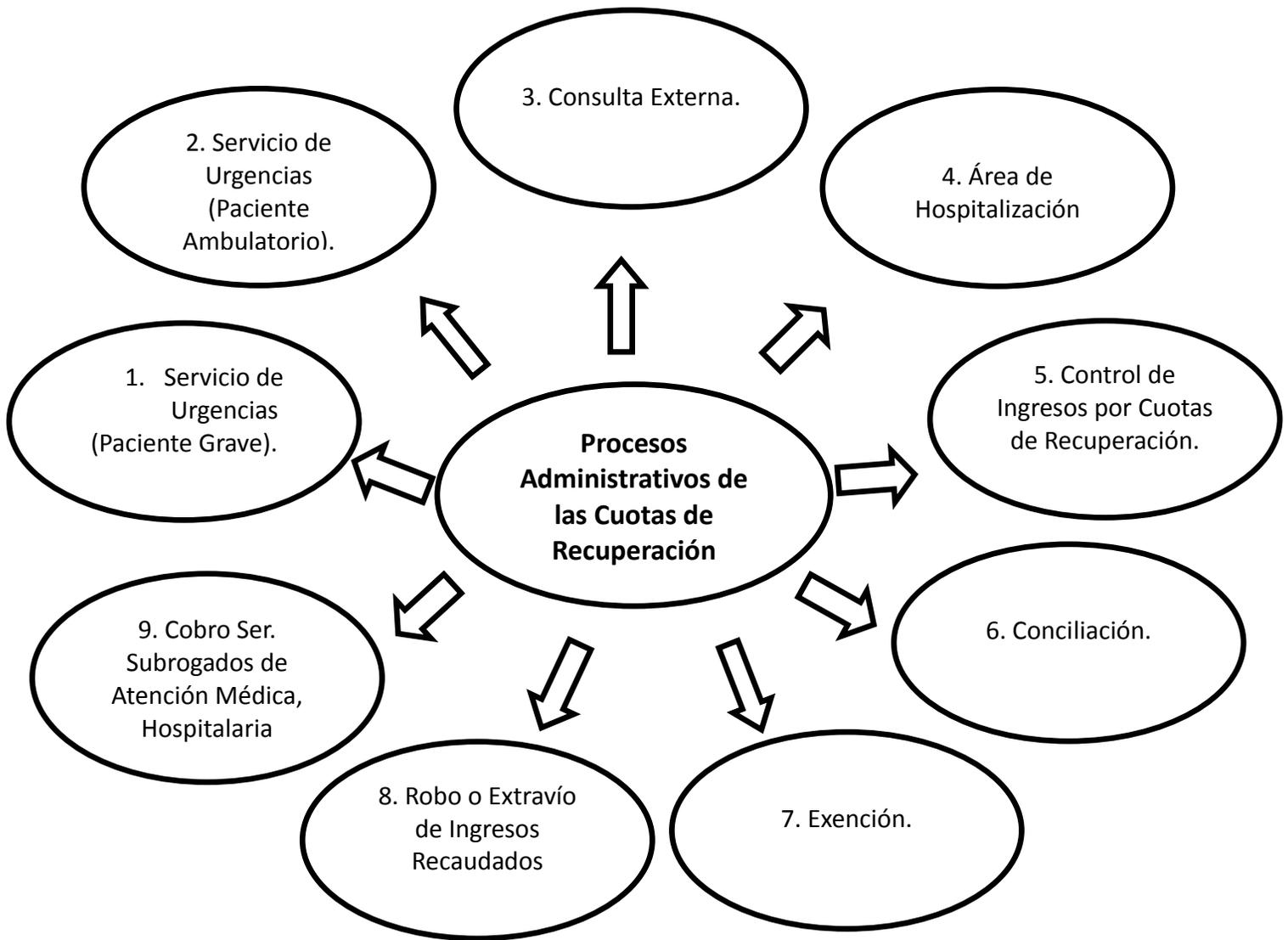
Del Área de Trabajo Social:

- Realizar los estudios socioeconómicos y determinar la capacidad de pago de los pacientes.
- Coordinar con las áreas correspondientes el traslado de pacientes a otras instituciones de salud.
- Solicitar mensualmente al Director del Hospital la autorización de registro de exenciones por escasos recursos económicos.

Del Servicio de Cuenta Paciente:

- Actualizar diariamente las cuentas de los pacientes hospitalizados, verificando el registro de los servicios y/o estudios realizados para su recuperación.
- Gestionar la autorización de pagos diferidos a los pacientes que lo soliciten y verificar que sea cubierto el monto global de los servicios médicos.
- Conciliar los pagos realizados por el familiar del paciente contra el importe global de su cuenta.

3.3.4. Procedimientos Administrativos En Los Departamentos Involucrados En Las Cuotas De Recuperación.



En el diagrama anterior muestra los procesos que se llevan a cabo en la administración de cuotas de recuperación, por lo que a continuación daremos una breve explicación de los procedimientos específicos que se llevarán a cabo para el registro, control y seguimiento de cuotas, que el Hospital General de Naucalpan, así mismo deberá dar continuidad, paso a paso como indica el manual de procedimientos de las cuotas de recuperación.

Procedimientos Administrativos para control, seguimiento y registro de cuotas de Recuperación.

Procedimiento 1

Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación del Servicio de Urgencias (Paciente Grave).

Objetivo

Establecer el procedimiento para el control de los ingresos que, por concepto de cuotas de recuperación, recauden los servicios de urgencias de los hospitales del Instituto por la atención de pacientes diagnosticados como graves.

Responsable y Descripción

PASO 1 Servicio de Urgencias / Área de Recepción

Recibe al Paciente en estado de salud grave, lo ingresa de manera inmediata al servicio y se le proporciona atención médica. Verifica si el paciente es acompañado por algún familiar y procede según el caso:

PASO 2 Servicio de Urgencias / Área de Recepción

Paciente Acompañado Por Familiar

Cuando el paciente es acompañado por un familiar, solicita a éste los datos generales del paciente, registra el ingreso en el “Libro de Control”, requisita original del formato “Hoja de Urgencias” y la entrega al área Médica. Informa al familiar del paciente espere indicaciones.

PASO 3 Familiar del paciente

Atiende indicaciones y espera.

PASO 4 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe “Hoja de Urgencias”, anota cada uno de los servicios proporcionados al paciente, integra expediente y archiva. Verifica si el paciente va a ser dado de alta o requiere hospitalización y procede:

PASO 5 Servicio de Urgencias / Área Médica

Hospitalización

Si el paciente requiere ser hospitalizado, se conecta con el procedimiento No. 4 “Control de Cuotas de Recuperación del área de Hospitalización”.

**PASO 6 Servicio de Urgencias / Área Médica
Alta Del Servicio De Urgencias**

Cuando el paciente va a ser dado de alta del servicio de urgencias, turna el expediente al área de caja e informa al familiar acuda a realizar el pago correspondiente al área de Caja.

PASO 7 Familiar del paciente

Atiende indicaciones y acude al área de Caja.

PASO 8 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Atiende al familiar del paciente, recibe expediente, revisa “Hoja de Urgencias”, determina la cuota de recuperación por los servicios proporcionados con base al tabulador autorizado y la zona económica que corresponda. Informa al familiar del paciente el importe correspondiente y, en caso de carecer de recursos le indica acudir al área de Trabajo Social.

PASO 9 Familiar del Paciente

Se entera de la cuota de recuperación a cubrir y determina:

PASO 10 Familiar del Paciente

Si cuenta con los recursos necesarios realiza el pago en el área de Caja del Servicio de Urgencias.

PASO 11 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe importe de la cuota de recuperación, emite “Recibo Unico de Pago” en original y dos copias, entrega original al familiar del paciente y archiva las copias para su control.

(Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 12 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y acude al área Médica.

PASO 13 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe “Recibo Único de Pago”, revisa, lo devuelve y entrega al paciente, indica al familiar presentar el original del “Recibo Único de Pago” en el área de Vigilancia.

PASO 14 Familiar del Paciente

Recibe “Recibo Único de Pago”, recoge al paciente, acude al Área de Vigilancia.

PASO 15 Servicio de Urgencias / Área de Vigilancia

Recibe original del “Recibo Único de Pago”, revisa, permite el egreso del paciente y devuelve el recibo al familiar.

PASO 16 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y se retira acompañado del paciente.

PASO 17 Familiar del Paciente

No cuenta con recursos económicos, acude al área de Trabajo Social.

PASO 18 Hospital / Área de Trabajo Social

Atiende al familiar del paciente, requisita original del formato “Estudio Socioeconómico”, así como original y copia del formato “Pase de Salida”, firma, recaba firma del titular del área de Trabajo Social y turna la documentación a la Dirección del Hospital para su autorización o, en su ausencia al Administrador o al Asistente del Director

PASO 19 Hospital / Director

Recibe documentos, revisa y, en su caso, autoriza la exención o indica efectuar reclasificación, remite los documentos al área de Trabajo Social.

PASO 20 . Hospital / Área de Trabajo Social

Recibe los formatos “Estudio Socioeconómico” y “Pase de Salida” en original y copia, procede según el caso:

PASO 21 . Hospital / Área de Trabajo Social

Exención Del Pago

Para el caso de exención, indica en el formato “Pase de Salida” que procede la exención y entrega el original del “Pase de Salida” al familiar del paciente indicándole acuda al área de Caja, archiva para su control la copia del “Pase de Salida” y el “Estudio Socioeconómico”.

PASO 22 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, acude al área de Caja y solicita “Recibo de Exención”.

PASO 23 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa que esté debidamente validado, elabora “Recibo de Exención” en original y dos copias, recaba firma de conformidad del familiar en el original y las copias del recibo, anota el número de folio del “Recibo de Exención” en el “Pase de Salida”, entrega original del “Recibo de Exención” al familiar del paciente indicándole pasar al área Médica. Archiva para su control las copias del recibo y “Pase de Salida”. (Se conecta con el procedimiento No.5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 24 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo de Exención” y acude al área Médica.

PASO 25 Servicio de Urgencias / Area Médica

Recibe “Recibo de Exención”, revisa, lo devuelve, entrega al paciente, indica al Familiar presentar el “Recibo de Exención” en el área de Vigilancia.

PASO 26 Familiar del Paciente

Recibe “Recibo de Exención”, recoge al paciente, atiende indicaciones y acude al Area de Vigilancia.

PASO 27 Servicio de Urgencias / Area de Vigilancia

Recibe original del “Recibo de Exención”, revisa, efectúa su registro en el “Libro de Control” anotando nombre del paciente, número de folio del “Recibo de Exención”, importe y servicios proporcionados, permite el egreso del paciente y devuelve el recibo al familiar.

PASO 28 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo de Exención” y se retira acompañado del paciente.

PASO 29 Area de Trabajo Social del Hospital

Reclasificación

De proceder la reclasificación de nivel, requisita original y copia del formato “Pase De Salida” especificando el nivel a considerar para cubrir la cuota de recuperación, entrega original al familiar del paciente indicándole acuda al área de Caja. Archiva para su control la copia del “Pase de Salida” y del “Estudio Socioeconómico”.

PASO 30 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida” y entrega en el área de Caja.

PASO 31 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa que se encuentre debidamente validado y requisitados, determina importe con base en el nivel autorizado, emite original y dos copias del “Recibo Único de Pago”, anota el número de folio del recibo en el “Pase de Salida”, recaba firma de conformidad del familiar del paciente en el original y copias del “Recibo Único de Pago”, obtiene importe por cuota de recuperación, entrega original del recibo al familiar del paciente, indicándole pasar al área Médica. Archiva para su control las copias del “Recibo Único de Pago” y el original del “Pase de Salida”. (Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 32 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y acude al área Médica.

PASO 33 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe “Recibo Único de Pago”, revisa. Lo devuelve, entrega al paciente y le indica al familiar presentar el “Recibo Unico de Pago” en el área de Vigilancia.

PASO 34 Familiar del Paciente

Recibe “Recibo Único de Pago”, recoge al paciente, atiende indicaciones y acude al Área de Vigilancia.

PASO 35 Servicio de Urgencias / Área de Vigilancia

Recibe original del “Recibo Único de Pago”, revisa, efectúa su registro en el “Libro de Control” anotando nombre del paciente, número de folio del “Recibo Único de Pago”, importe y servicios proporcionados y permite el egreso del paciente.

PASO 36 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y se retira acompañado del paciente.

PASO 37 Servicio de Urgencias / Área de Recepción

Paciente Solo

Cuando el paciente ingresa al servicio de urgencias sin familiar y no existe forma de identificarlo, se considera en calidad de desconocido y es canalizado al área Médica para su atención inmediata.

PASO 38 Servicio de Urgencia / Área Médica

Recibe al paciente, proporciona atención médica, requisita original y copia del formato “Hoja de Urgencias”, abre expediente y archiva. Determina la necesidad de practicar estudios médicos para valorar las condiciones del paciente y procede según el caso:

PASO 39 Área Médica y/o de Enfermería

De requerir le sean practicados estudios al Paciente, requisita el formato “Solicitud de Estudios” en original y copia, firma el médico responsable y la enfermera presenta la solicitud al servicio que corresponda.

PASO 40 Servicio de Laboratorio o de Rayos “X”

Recibe “Solicitud de Estudios”, registra en el “Libro de Control”, proporciona el servicio, obtiene resultados y los turna al área Médica. Archiva para su control la “Solicitud de Estudios”.

PASO 41 Servicio de Urgencia / Área Médica

Recibe resultados, previa firma de recibido en el “Libro de Control”, obtiene el expediente del paciente, anota en la “Hoja de Urgencias” los estudios realizados, integra los documentos al expediente y lo archiva para su control.

PASO 42 Servicio de Urgencia / Área Médica

Cuando el paciente no requiera de practicarle algún estudio, se mantiene en observación por el tiempo que indique el Médico responsable de su atención hasta que sea autorizada su alta.

PASO 43 Servicio de Urgencia / Área Médica

Recibe instrucción del Médico responsable para dar de alta al paciente y turna el expediente al área de Caja del Servicio de Urgencias.

PASO 44 Servicio de Urgencias / Area de Caja

Recibe expediente del Paciente, revisa, determina la cuota de recuperación con base en el tabulador autorizado y la zona económica corresponda. Informa al paciente o, en su caso al familiar, realice el pago de la cuota de recuperación en el área de Caja.

PASO 45 Familiar del Paciente

Atiende indicaciones y acude al área de Caja. Se conecta con la operación No. 9.

Procedimiento 2

2. Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación del Servicio de Urgencias (Paciente Ambulatorio).

2.1 Objetivo

Mejorar el proceso de control de los ingresos recaudados en los servicios de urgencias de los Hospitales del Instituto, por concepto de cuotas de recuperación, determinando y especificando las funciones y obligaciones de las áreas participantes en el mismo, con el fin de que se opere de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

Descripción de Actividades

PASO 1 Servicio de Urgencias / Area de Recepción

Recibe al Paciente, registra ingreso en el “Libro de Control”, requisita original y copia del formato “Hoja de Urgencias” y entrega al Area Médica.

Continúa el procedimiento en la operación No. 25. Verifica si se trata de un servicio del Programa Prioritario de Salud y procede según el caso:

PASO 2 Servicio de Urgencias / Área de Recepción

Cuando el servicio corresponde al Programa Prioritario de Salud, elabora “Ficha” y la entrega al paciente indicándole acuda al área Médica.

PASO 3 Paciente

Recibe “Ficha” y se presenta en el área Médica para su atención.

PASO 4 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe al paciente, solicita “Ficha”, revisa y observa que se trate de un Programa Prioritario de Salud, examina al paciente, elabora “Receta Médica” en original, anexa a la “Ficha” y entrega al paciente indicándole presentar la “Ficha” en el área de Vigilancia.

PASO 5 Paciente

Recibe “Ficha” y “Receta Médica”, atiende indicaciones y acude al área de Vigilancia.

PASO 6 Servicio de Urgencias / Área de Vigilancia

Recibe “Ficha”, revisa, entrega y permite el egreso del paciente.

PASO 7 Paciente

Recibe “Ficha” y se entera.

PASO 8 Servicio de Urgencias / Área de Recepción

Cuando la atención del paciente no corresponde a un servicio de los Programas Prioritarios de Salud, elabora “Ficha” y la entrega al paciente indicándole acuda al área de Caja del Servicio de Urgencias.

PASO 9 Paciente

Recibe ficha, atiende indicaciones y se presenta en el área de Caja.

PASO 10 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe al Paciente, le solicita la “Ficha”, revisa, determina la cuota de recuperación con base en el tabulador autorizado y la zona económica que corresponda, informa al paciente y le devuelve la “Ficha”.

En caso de no contar con recursos indica al paciente pasar al área de Trabajo Social.

PASO 11 Paciente

Se entera, recibe “Ficha”, resguarda y determina:

PASO 12 Paciente

De contar con los recursos económicos suficientes para cubrir la cuota de recuperación, realiza el pago en el área de Caja del Servicio de Urgencias.

PASO 13 Servicio de Urgencias / Area de Caja

Recibe importe del servicio, emite original y dos copias del “Recibo Unico de Pago”, entrega original al paciente indicándole acuda al área Médica y archiva las copias para su control. (Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 14 Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y acude al área Médica. Continúa el procedimiento en la operación No. 25.

PASO 15 Paciente

En caso de no contar con recursos económicos acude al área de Trabajo Social.

PASO 16 Hospital / Área de Trabajo Social

Recibe al Paciente, requisita original del formato “Estudio Socioeconómico”, así como original y dos copias del formato “Pase de Salida”, firma, recaba firmas de autorización de la Jefatura de Trabajo Social, del Director del Hospital o, en su caso, del Administrador o del Asistente del Director. Procede según el caso:

PASO 17 Hospital / Área de Trabajo Social

Exención De Pago

Anota en el formato “Pase de Salida” que se autoriza la exención y entrega original al paciente indicándole acuda al área de Caja. Archiva para control el “Estudio Socioeconómico” y la copia del “Pase de Salida”.

PASO 18 Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, acude al área de Caja y solicita “Recibo de Exención”.

PASO 19 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa que esté debidamente validado, elabora “Recibo de Exención” en original y dos copias, recaba firma de conformidad del paciente, anota el número de folio del “Recibo de Exención” en el “Pase de Salida”, entrega original del recibo al paciente indicándole acuda al área Médica. Archiva para control las copias del “Recibo de Exención” y el “Pase de Salida”. (Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 20 Paciente

Recibe “Recibo de Exención” y acude al área Médica. Continúa el procedimiento en la operación No. 25.

PASO 21 Hospital / Área de Trabajo Social

Reclasificación

De proceder la reclasificación de nivel, requisita original y copia del formato “Pase de Salida” especificando el nivel a considerar para cubrir la cuota de recuperación, entrega original al paciente indicándole acuda al área de Caja. Archiva para su control la copia del “Pase de Salida” y el “Estudio Socioeconómico”.

PASO 22 Paciente

Recibe “Pase de Salida” y acude al área de Caja.

PASO 23 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa que esté debidamente validado y requisitado, determina importe con base en el nivel autorizado, emite original y dos copias del “Recibo Único de Pago”, anota el número de folio del recibo en el “Pase de Salida”, recaba firma de conformidad del paciente en el original y copia del “Recibo Único de

Pago”. Pago” al paciente indicándole acuda al área Médica. Archiva para su control las copias del “Recibo Único de Pago” y el “Pase de Salida”. (Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 24 Paciente

Recibe “Recibo Único de Pago” y acude al área Médica.

PASO 25 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe original y copia de la “Hoja de Urgencias”, llama al paciente de acuerdo al número de “Ficha”, solicita presentar “Recibo Único de Pago” o, en su caso, “Recibo de Exención”, proporciona atención médica y determina:

PASO 26 Servicio de Urgencias / Área Médica

Alta

De no requerir el paciente permanecer en observación, elabora “Receta Médica”, anexa original del “Recibo Único de Pago” o del “Recibo de Exención”, entrega los documentos al paciente indicándole presentar el recibo en el área de Vigilancia para su egreso. Archiva para su control la copia de la “Hoja de Urgencias”.

PASO 27 Paciente

Recibe documentos y presenta el recibo que corresponda en el área de Vigilancia.

PASO 28 Servicio de Urgencias / Área de Vigilancia

Recibe “Recibo Único de Pago” o, en su caso, “Recibo de Exención”, revisa, entrega al paciente y permite su egreso.

PASO 29 Paciente

Recibe “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención” y se retira.

PASO 30 Servicio de Urgencias / Área Médica

Estudios

Cuando el paciente requiera le sean practicados estudios de laboratorio o rayos “X”, requisita en formato “Solicitud de Estudios”, firma el Médico responsable y entrega al paciente indicándole acuda al área de Caja a realizar el pago correspondiente.

PASO 31 Paciente

Recibe “Solicitud de Estudios” y acude al área de Caja.

PASO 32 Servicio de Urgencias / Área de Caja

Recibe “Solicitud de Estudios”, determina el importe de la cuota de recuperación con base en el tabulador autorizado y la zona económica que corresponda, entrega

solicitud e informa al paciente el importe. De no contar con recursos indica al paciente acudir al área de Trabajo Social.

PASO 33 Paciente

Recibe “Solicitud de Estudios” y realiza las operaciones 12 a 23 del presente procedimiento. Obtiene “Recibo Único de Pago” o, en su caso, “Recibo de Exención”, anexa “Solicitud de Estudios” y acude al área de servicios que corresponda.

PASO 34 Hospital / Laboratorio – Rayos “X”

Recibe “Solicitud de Estudios” y “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención”, registra en el “Libro de Control”; proporciona el servicio al paciente, reintegra documentos al paciente y le indica la fecha en que habrá de recoger los resultados correspondientes.

PASO 35 Paciente

Recibe “Solicitud de Estudios”, “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención” y “Resultados”, presenta resultados en el área Médica.

PASO 36 Servicio de Urgencias / Área Médica

Recibe “Resultados”, analiza y determina:

PASO 37 Servicio de Urgencias / Área Médica

Si el paciente requiere ser atendido por un Médico especialista, entrega “Resultados” y lo canaliza para su atención. (Se conecta con el procedimiento No. 3 “Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación de Consulta Externa”).

PASO 38 Servicio de Urgencias / Área Médica

Si el paciente no requiere de algún otro servicio médico, elabora “Receta Médica” en original, entrega al paciente y le indica presentar el “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención”, en su caso, en el Área de Vigilancia. Archiva resultados para su control.

PASO 39 Paciente

Recibe “Receta Médica”, atiende indicaciones y presenta “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención” en el Área de Vigilancia.

PASO 40 Servicio de Urgencias / Área de Vigilancia

Recibe “Recibo Único de Pago” o, en su caso, “Recibo de Exención”, revisa, entrega al paciente y permite su egreso.

PASO 41 Paciente

Recibe “Recibo Único de Pago” o “Recibo de Exención” y se retira.

Procedimiento 3.

3. Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación de Consulta Externa.

3.1 Objetivo

Establecer el procedimiento para el control de cuotas de recuperación que, por concepto de consulta externa, recauden los hospitales del Instituto, determinando y especificando las funciones y obligaciones de las áreas que intervienen, con el fin de que se lleve a cabo de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

PASO 1 Servicio de Consulta Externa / Area de Recepción

Recibe al paciente, solicita sus datos generales, registra en el “Libro de Control” el servicio, requiere su “Hoja de Referencia” cuando se canaliza de algún centro de salud, registra la fecha de consulta y determina:

PASO 2 Servicio de Consulta Externa / Area de Recepción

De corresponder a algún Programa Prioritario de Salud, registra en “Libro de Control” los datos del Paciente y el servicio por proporcionar, elabora “Ficha” anotando el servicio y la entrega al Paciente.

PASO 3 Paciente

Recibe “Ficha” y se presenta en el área Médica del Servicio de Consulta Externa a recibir el servicio médico requerido.

PASO 4 Servicio de Consulta Externa / Area de Recepción

Recibe al paciente, solicita su “Ficha”, se entera de que el servicio médico requerido corresponde a un programa prioritario, entrega la “Ficha”, atiende, elabora “Receta Médica” en original y entrega al paciente indicándole presentar la receta en el área de Vigilancia.

PASO 5 Paciente

Recibe “Receta Médica” y “Ficha”, acude al área de Vigilancia del Servicio de Consulta Externa y presenta la “Ficha”.

PASO 6 Servicio de Consulta Externa / Area de Vigilancia

Recibe “Ficha”, revisa, devuelve y permite el egreso del paciente.

PASO 7 Paciente

Recibe “Ficha” y se retira.

PASO 8 Servicio de Consulta Externa / Area de Recepción

De no corresponder a un programa prioritario de salud, elabora “Ficha”, anotando el tipo de consulta que requiere el paciente, entrega la “Hoja de Referencia” al paciente junto con su “Ficha” y le indica pasar al área de Caja del Servicio de Consulta Externa

a cubrir la cuota de recuperación o, en caso de no contar con recursos, le indica pasar al área de Trabajo Social.

PASO 9 Paciente

Recibe “Ficha” y “Hoja de Referencia”, se entera y presenta “Ficha” en el área de Caja. Archiva para su control la “Hoja de Referencia”.

PASO 10 Servicio de Consulta Externa / Area de Caja

Atiende al paciente, recibe “Ficha”, determina la cuota de recuperación de la consulta requerida de acuerdo al tabulador vigente y a la zona socioeconómica en que se encuentre ubicado el Hospital, entregar la “Ficha” al paciente y le hace del conocimiento el importe correspondiente.

PASO 11 Paciente

Recibe “Ficha”, resguarda, se entera del importe de la cuota y determina:

PASO 12 Paciente

De contar con los recursos necesarios realiza el pago en el Area de Caja del Servicio de Consulta Externa.

PASO 13 Servicio de Consulta Externa / Area de Caja

Recibe importe de la consulta requerida por el Paciente, elabora en original y dos copias el “Recibo Unico de Pago”, entrega el original al Paciente y archiva las copias (Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 14 Paciente

Recibe original del “Recibo Unico de Pago”, archiva, acude al área médica y espera a que sea llamado. Continúa el procedimiento en la operación No. 25.

PASO 15 Paciente

De no contar con los recursos necesarios acude al área de Trabajo Social del Hospital. Retiene “Ficha”.

PASO 16 Hospital / Area de Trabajo Social

Recibe al paciente, requisita original del formato “Estudio Socioeconómico”, así como original del formato “Pase de Salida”, firma, recaba firmas de autorización de la Jefatura de Trabajo Social, del Director del Hospital o, en su caso, del Administrador o del Asistente del Director. Procede según el caso:

PASO 17 Hospital / Area de Trabajo Social

De proceder la EXENCIÓN, indica en el formato “Pase de Salida” el resultado del “Estudio Socioeconómico”, entrega “Pase” al paciente y archiva el original del “Estudio Socioeconómico”.

PASO 18 Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, entrega en el Area de Caja del Servicio de Consulta Externa y solicita al Cajero la elaboración del “Recibo de Exención”.

PASO 19 Servicio de Consulta Externa / Area de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa que se encuentre debidamente validado, elabora “Recibo de Exención” en original y dos copias, recaba firma de conformidad del Paciente en el original y las copias del mismo, anota el número de folio del recibo en el pase, archiva pase, entrega el original del recibo al Paciente y archiva las copias del recibo (Se conecta al procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 20 Paciente

Recibe original del “Recibo de Exención” y acude al servicio de consulta externa. Continúa el procedimiento en la operación No 25.

PASO 21 Hospital / Área de Trabajo Social

De proceder la RECLASIFICACIÓN de nivel, anota en la forma “Pase de Salida” el nivel por cobrar, entrega al paciente indicándole acudir al área de Caja del Servicio de Consulta Externa, archiva el original del “Estudio Socioeconómico”.

PASO 22 Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, entrega en el Área de Caja del Servicio de Consulta Externa y solicita al Cajero la elaboración del “Recibo Único de Pago” de acuerdo con el nivel determinado.

PASO 23 Servicio de Consulta Externa / Área de Caja

Recibe original del “Pase de Salida”, revisa se encuentre debidamente validado y especifique el nivel en que habrá de reclasificarse la cuota, determina importe de acuerdo con nivel indicado y al tabulador autorizado, elabora en original y dos copias el “Recibo Único de Pago”, anota número de folio del recibo en el pase, lo archiva, recaba firma de conformidad del paciente en el original y copias del recibo, obtiene importe por el pago de los servicios registrados en el recibo, le entrega original del recibo al paciente y archiva las copias del recibo (Se conecta con el procedimiento No. 5: “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 24 Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y acude al área de Consulta Externa.

PASO 25 Servicio de Consulta Externa / Área Médica

Atiende al Paciente, revisa “Recibo de Unico de Pago” o “Recibo de Exención”, comprobante de programa prioritario, solicita original de la “Hoja de Referencia”, proporciona atención médica, registra número del “Recibo Unico de Pago” o “Recibo de Exención” en su “Hoja de Referencia” y determina:

PASO 26 Servicio de Consulta Externa / Area Médica

De no requerir mayor atención médica, elabora “Receta Médica”, anexa el recibo que corresponda y entrega al paciente, le hace las indicaciones pertinentes y archiva “Hoja de Referencia”.

PASO 27 Paciente

Recibe “Receta Médica” y “Recibo de Unico de Pago” o “Recibo de Exención”, atiende las indicaciones del Médico y se retira.

PASO 28 Servicio de Consulta Externa / Area Médica

De requerir el paciente una siguiente consulta, indica fecha de la próxima cita, elabora “Receta Médica” en original, entrega y comunica al paciente pasar al área de Archivo para que elaboren expediente y al área de Recepción para el registro de la siguiente cita, presentando “Recibo Unico de Pago”, archiva “Hoja de Referencia”.

PASO 29 Paciente

Recibe “Receta Médica” y las indicaciones correspondientes y se presenta en las áreas de Archivo y Recepción del Hospital.

PASO 30 Hospital / Area de Archivo

Recibe al Paciente, solicita “Receta Médica”, elabora expediente, devuelve “Receta Médica” al paciente y archiva expediente.

PASO 31 Paciente

Recibe “Receta Médica”, acude al área de Recepción.

PASO 32 Servicio de Consulta Externa / Area de Recepción

Recibe al paciente, solicita “Receta Médica”, registra fecha de la próxima cita en el “Libro de Control” y le entrega la “Receta Médica”.

PASO 33 Paciente

Recibe “Receta Médica” y se retira.

PASO 34 Servicio de Consulta Externa / Area Médica

De requerir algún estudio el paciente, elabora “Solicitud de Estudios” en original, entrega al paciente y lo envía al área de Laboratorio o Rayos “X”.

PASO 35 Paciente

Recibe “Solicitud de Estudios” se entera y acude.

PASO 36 Hospital / Rayos “X” Laboratorio

Atiende al Paciente, solicita el original de la “Solicitud de Estudios” respectiva, se entera y determina:

PASO 37 Hospital / Rayos “X” Laboratorio

De no poder realizar los estudios requeridos, comunica al Paciente, indicándole acuda a otro laboratorio o gabinete y entrega solicitud.

PASO 38 Paciente

Recibe solicitud y procede a retirarse del servicio.

PASO 39 Hospital / Rayos “X” Laboratorio

De poder realizar los estudios requeridos, indica al paciente la fecha, hora y condiciones en que deberá presentarse para que se le practiquen los estudios y entrega solicitud.

PASO 40 Paciente

Recibe solicitud, atiende indicaciones y se retira.

PASO 41 Paciente

En la fecha y hora indicada acude al área de Laboratorio o de Rayos “X” para que se le realicen los estudios.

PASO 42 Hospital / Rayos “X” Laboratorio

Atiende al paciente, requiere “Solicitud de Estudios”, realiza lo conducente, archiva solicitud e indica al paciente fecha para entregar “Resultados”.

PASO 43 Paciente

Atiende indicaciones y espera.

PASO 44 Paciente

En la fecha indicada acude a recoger “Resultados”.

PASO 45 Hospital / Rayos “X” Laboratorio

Atiende al paciente y entrega resultados, efectúa registro.

PASO 46 Paciente

Recibe “Resultados” y solicita consulta médica en el área de consulta externa. Se conecta con el procedimiento No. 3 “Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación de Consulta Externa”.

Procedimiento 4

4. Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación del Area de Hospitalización.

4.1 Objetivo

Establecer el procedimiento para el control de los ingresos recaudados por la aplicación de las cuotas de recuperación en los servicio de hospitalización de las unidades médicas del Instituto, determinando y especificando las funciones y obligaciones de las áreas participantes y con apego a la normatividad vigente en la materia.

PASO 1 Hospital / Area de Trabajo Social

Atiende al Paciente o a sus familiares según sea el caso y determina:

PASO 2 Hospital / Area de Trabajo Social

De tratarse de un Paciente remitido del Area de Observación del Servicio de Urgencias, lo recibe junto con su expediente, elabora en original el formato “Hoja de Hospitalización”, integra al expediente y archiva.

PASO 3 Hospital / Area de Trabajo Social

De tratarse de un Paciente programado, remitido del Servicio de Consulta Externa, elabora original de la “Responsiva” y del “Estudio Socioeconómico”, integra al expediente clínico y envía al Paciente junto con el expediente al Area de Hospitalización.

PASO 4 Hospital / Area de Hospitalización

Atiende al Paciente, recibe expediente clínico, asigna cama y coloca el expediente en la cama del Paciente.

PASO 5 Hospital / Area de Trabajo Social

Acude al Area de Hospitalización, revisa el expediente del Paciente, elabora original del “Reporte Diario” del estado de salud que guarda el Paciente, lo comunica a sus familiares y archiva el formato.

PASO 6 Familiar del Paciente

Se entera del estado de salud del paciente.

PASO 7 Hospital / Area de Cuenta Paciente

Acude diariamente a los servicios del Area de Hospitalización, después de la visita médica, revisa el expediente, recaba información en el formato de “Cuenta Paciente” sobre los servicios que le hayan sido proporcionados al Paciente y archiva el formato.

PASO 8 Hospital / Area de Cuenta Paciente

Actualiza el original del formato “Cuenta Paciente” al tratarse de una prealta o alta programada, realiza corte de la cuenta, de acuerdo con el tabulador vigente autorizado de los servicios proporcionados y archiva.

PASO 9 Hospital / Area de Trabajo Social

Comunica al familiar del Paciente, toda vez que recibe la indicación del Médico responsable, la prealta o alta programada del mismo, así como el número de cama correspondiente, solicita datos del Paciente, elabora formato “Pase de Salida” en original y copia, recaba autorización, entrega original al familiar indicándole acuda al área de Cuenta Paciente a que le notifiquen sobre el importe de la cuota de recuperación y archiva la copia.

PASO 10 Familiar del Paciente

Recibe en original “Pase de Salida” y se presenta en el área de Cuenta Paciente.

PASO 11 Hospital / Área de Cuenta Paciente

Atiende al familiar del paciente, solicita el original del “Pase de Salida”, informa del importe de la cuota de recuperación del paciente, entrega el original del “Pase de Salida”, le indica acudir al área de Caja para que realice el pago respectivo y envía original del formato “Cuenta Paciente” al área de Caja.

PASO 12 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, atiende indicaciones y acude al área de Caja.

PASO 13 Hospital / Área de Caja

Recibe original del formato “Cuenta Paciente”, archiva provisionalmente y espera a que se presente el familiar del Paciente.

PASO 14 Hospital / Área de Caja

Recibe “Pase de Salida”, revisa “Cuenta Paciente”, aplica tabulador para determinar la cuota de recuperación, entrega pase al familiar del paciente y solicita importe. En caso de no contar con recursos económicos para cubrir la cuota de recuperación le indica acudir al área de Trabajo Social. Se conecta con la operación No. 24.

PASO 15 Familiar del Paciente

Recibe “Pase de Salida”, archiva, se entera del importe y determina:

PASO 16 Familiar del Paciente

De contar con los recursos necesarios pasa al Area de Caja, presenta el original del “Pase de Salida” y realiza el pago por el importe correspondiente.

PASO 17 Hospital / Área de Caja

Recibe el original del “Pase de Salida” y el importe por la cuenta del Paciente, elabora en original y dos copias del “Recibo Único de Pago”, anota en el original del “Pase de Salida” el número de folio del “Recibo Único de Pago” correspondiente, entrega al familiar el original del “Recibo Único de Pago” y del “Pase de Salida” y archiva las copias del recibo.

Se conecta con el procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”.

PASO 18 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y del “Pase de Salida” y se presenta en el Área de Trabajo Social.

PASO 19 Hospital / Área de Trabajo Social

Recibe del familiar del paciente el original del “Recibo Unico de Pago” y del “Pase de Salida”, revisa, valida, entrega e indica recoger a su paciente.

PASO 20 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y del “Pase de Salida” debidamente validados, recoge a su paciente y se presenta en el área de Vigilancia del Servicio de Hospitalización.

PASO 21 Hospital / Área de Vigilancia

Requiere al familiar del paciente original del “Recibo Único de Pago” y del “Pase de Salida”, revisa, devuelve al familiar del paciente y permite su egreso.

PASO 22 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y del “Pase de Salida” y se retira junto con su Paciente.

PASO 23 Familiar del Paciente

En caso de no contar con los recursos necesarios para cubrir el importe de la cuenta, pasa al área de Trabajo Social y manifestó su incapacidad para cubrir el importe correspondiente.

PASO 24 Hospital / Área de Trabajo Social

Recibe al familiar del Paciente, solicita original del “Pase de Salida”, elabora original del “Estudio Socioeconómico”, firma, recaba firmas de autorización de la Jefatura de Trabajo Social, del Director del Hospital o, en su caso, del Administrador o del Asistente del Director. Procede según el caso:

PASO 25 Hospital / Área de Trabajo Social

Exención

De proceder la exención, anota en el formato “Pase de Salida” la determinación de la exención, obtiene fotocopia del pase, entrega original al familiar del paciente indicándole acuda al área de Cuenta Paciente y archiva fotocopia junto con el original del “Estudio Socioeconómico”.

PASO 26 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida” y se presenta en el área de Cuenta Paciente para actualizar su cuenta.

PASO 27 Área de Cuenta Paciente

Atiende al familiar del paciente, solicita el original del “Pase de Salida”, actualiza formato “Cuenta Paciente” y turna al área de Caja, entrega el “Pase de Salida” al familiar del paciente indicándole acuda al área de Caja.

PASO 28 Hospital / Área de Caja

Recibe formato “Cuenta Paciente”, archiva provisionalmente y espera a que se presente el familiar del Paciente.

PASO 29 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida”, entrega en el Area de Caja y solicita al cajero la elaboración del “Recibo de Exención”.

PASO 30 Hospital / Área de Caja

Atiende al familiar del Paciente, le requiere el original del “Pase de Salida”, revisa que se encuentre debidamente validado, elabora “Recibo de Exención” en original y dos copias, recaba firma de conformidad del familiar del Paciente en el original y las copias del mismo, anota el número de folio del recibo en el pase, archiva pase, entrega el original del recibo al familiar del Paciente y archiva las copias del recibo (Se conecta al procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 31 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo de Exención”, recoge a su Paciente y presenta en el Area de Vigilancia el original del recibo.

PASO 32 Hospital / Área de Vigilancia

Recibe original del “Recibo de Exención”, revisa, registra en “Libro de Control” el nombre del Paciente, el número de folio del “Recibo de Exención”, el importe del mismo y el servicio del cual egresa el Paciente y devuelve el original del recibo al familiar del Paciente.

PASO 33 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo de Exención” y se retira junto con su Paciente.

PASO 34 Hospital / Área de Trabajo Social

Reclasificación

De proceder la reclasificación de nivel, anota en la forma “Pase de Salida” el nivel por cobrar, obtiene dos fotocopias, entrega el original al familiar del paciente indicándole acuda al área de Caja, turna fotocopia del pase al área de Caja y archiva la segunda fotocopia junto con el original del “Estudio Socioeconómico”.

PASO 35 Hospital / Área de Caja

Recibe fotocopia del “Pase de Salida” y archiva para su control.

PASO 36 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida” y se presenta en el Área de Cuenta Paciente para actualizar su cuenta.

PASO 37 Hospital / Área de Cuenta Paciente

Atiende al familiar del Paciente, le solicita el original del “Pase de Salida”, actualiza formato “Cuenta Paciente”, entrega el “Pase de Salida” al familiar del paciente indicándole acuda al Área de Caja. Turna el formato al Área de Caja.

PASO 38 Hospital / Área de Caja

Recibe formato “Cuenta Paciente”, archiva provisionalmente y espera que se presente el familiar del Paciente.

PASO 39 Familiar del Paciente

Recibe original del “Pase de Salida” y acude al Área de Caja.

PASO 40 Hospital / Área de Caja

Atiende al familiar del Paciente, le requiere el original del “Pase de Salida”, revisa que se encuentre debidamente validado y especifique el nivel en que habrá de reclasificarse la cuota, determina importe de acuerdo con nivel indicado y al tabulador autorizado. Elabora en original y dos copias el “Recibo Único de Pago”, anota el número de folio del recibo en el “Pase de Salida”, archiva pase, recaba firma de conformidad del familiar del Paciente en el original y las copias del recibo. Obtiene importe por el pago de los servicios registrados en el recibo, le entrega el original del recibo al familiar del Paciente y archiva las copias del recibo (Se conecta al procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”).

PASO 41 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago”, recoge a su Paciente y presenta en El Área de Vigilancia del Servicio de Hospitalización el original del “Recibo Único de Pago”.

PASO 42 Hospital / Área de Vigilancia

Recibe original del “Recibo Único de Pago”, revisa, registra en “Libro de Control el nombre del Paciente, el número de folio del “Recibo Único de Pago”, el importe del mismo y el servicio del cual egresa el Paciente y devuelve el original del recibo al familiar del Paciente.

PASO 43 Familiar del Paciente

Recibe original del “Recibo Único de Pago” y se retira junto con el Paciente.

Procedimiento 5.

5. Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación.

5.1 Objetivo

Establecer el procedimiento para el control de los ingresos recaudados en los Hospitales del Instituto, por concepto de cuotas de recuperación, determinando y especificando las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas participantes.

PASO 1 Área de Caja de los Servicios del Hospital / Cajeros por Turno

Elabora diariamente, al concluir el turno, original y copia del “Corte de Caja” y del “Informe de Ingresos”, obtiene las copias de los “Recibos Únicos de Pago” y de los “Recibos de Exención”, integra y entrega al Cajero General o al Jefe de Recursos Financieros del Hospital junto con el importe de los ingresos recaudados por concepto de cuotas de recuperación.

PASO 2 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

Recibe documentación junto con el importe recaudado, analiza y determina:

PASO 3 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

De no estar correcto, solicita al Cajero realice la aclaración correspondiente y le devuelve la documentación con el importe recaudado.

PASO 4 Área de Caja de los Servicios del Hospital / Cajeros por Turno

Recibe documentación e importe, revisa, realiza aclaraciones y reinicia el procedimiento.

PASO 5 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

De estar correcto, acusa de recibo en las copias del “Corte de Caja” y del “Informe de Ingresos”, archiva documentación e importe recaudado.

PASO 6 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

Recibe copias del “Corte de €Caja” y del “Informe de Ingresos” con acuse de recibido y las archiva para su control.

PASO 7 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

Verifica si cuenta con servicio de traslado de valores y determina:

PASO 8 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

De contar con el servicio de traslado de valores, requisita el formato “Comprobante de Transporte de Valores” en original y copia, así como “Ficha de Depósito” en original y copia, introduce ésta última junto con el importe recaudado en las bolsas de plástico del servicio, amachimbra, deposita en la caja fuerte del servicio y resguarda el comprobante.

PASO 9 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

Entrega al servicio de traslado de valores original y copia del comprobante de traslado, al momento de que se presente a recolectar de la caja fuerte los depósitos realizados, solicita acuse de recibo en el comprobante, entrega la copia al servicio y archiva el original para su control.

PASO 10 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

Acude a la Institución Bancaria que corresponda al servicio de transporte de valores, presenta comprobante del traslado realizado, obtiene “Ficha de Depósito” debidamente sellada por la Institución Bancaria y archiva documentación.

PASO 11 Área de Caja General o Área de Recursos Financieros / Cajero o Jefe de Área

De no contar con el servicio de traslado, elabora “Ficha de Depósito” en original y copia, realiza depósito en la Institución Bancaria, obtiene “Ficha de Depósito” debidamente sellada y archiva.

PASO 12 Área de Recursos Financieros / Jefe de Área

Elabora y envía mensualmente:

- Informe mensual de ingresos por cuotas de recuperación, original y copia.
- Concentrado mensual de ingresos por servicio, original y copia.
- Control de recibos utilizados, original y copia.
- Informe de exenciones por escasos recursos económicos, original y copia.
- Informe de ingresos por nivel de cobro, original y copia. Obtiene firma del Administrador y del Director de la Unidad Aplicativa y envía al Departamento de Control y Registro de Cuotas del Instituto (Se conecta con el procedimiento No. 6 “Conciliación de Cuotas de Recuperación”).

PASO 13 Tesorería

Consulta en forma diaria los saldos de las cuentas bancarias de los hospitales, a través del sistema red electrónica.

PASO 14 Tesorería

Efectúa transferencia de datos a la cuenta de cuotas de recuperación del ISEM, obteniendo del sistema “Relación de Concentración de Ingresos por Cuotas de Recuperación”, elabora “Póliza de Registro” en original y copia, por la captación de ingresos, afectando cada una de las cuentas de registro contable asignadas a las unidades aplicativas y envía originales al Departamento de Contabilidad. Archiva para su control la copia de la Póliza de Registro.

PASO 15 Departamento de Contabilidad

Recibe documentación, registra y archiva (Se conecta al procedimiento No. 6 “Conciliación de Cuotas de Recuperación”).

Procedimiento 6

6. Conciliación de Cuotas de Recuperación.

6.1 Objetivo

Efectuar el control de los ingresos recabados en los Hospitales por concepto de cuotas de recuperación, mediante la conciliación de los mismos ante las autoridades competentes del Instituto, determinando y especificando las funciones y responsabilidades de las áreas participantes y en cumplimiento del marco normativo vigente.

PASO 1 Subdirección de Tesorería y Contabilidad / Tesorería

Retira diariamente los ingresos depositados, registra, codifica, genera “Póliza de la Cuenta por Cobrar”; asimismo elabora y envía diariamente al Departamento de Control y Registro de Cuotas “Hoja de Retiros” (cargos efectuados a los Hospitales). Archiva póliza para su control.

PASO 2 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública / Departamento de Control y Registro de Cuotas

Recibe diariamente “Hoja de Retiros”, registra de manera interna y archiva.

PASO 3 Subdirección de Tesorería y Contabilidad / Departamento de Contabilidad

Viene del procedimiento No. 5 “Control de Ingresos por Cuotas de Recuperación”.

Recibe mensualmente “Informes de Ingresos” captados en los diferentes servicios de los Hospitales del Instituto por concepto de cuotas de recuperación, registra, contabiliza, elabora “Póliza de Ingresos” y archiva documentos.

PASO 4 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública / Departamento de Control y Registro de Cuotas

Viene de los procedimientos No. 4 “Determinación y Control de las Cuotas de Recuperación del Área de Hospitalización”.

Recibe mensualmente “Informe de Ingresos” captados en los diferentes servicios de los Hospitales del Instituto, registra de manera interna y archiva los documentos.

PASO 5 Hospital / Área de Recursos Financieros

Acude al Departamento de Control y Registro de Cuotas el día y hora indicados en el calendario previamente establecido, realiza la conciliación mensual de los ingresos y entrega copia fotostática del estado de cuenta y relación de depósitos en tránsito (partidas en conciliación).

PASO 6 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública / Departamento de Control y Registro de Cuotas

Recibe del Hospital copia fotostática del estado de cuenta y relación de depósitos en tránsito, revisa, archiva, realiza conciliación de acuerdo con los retiros efectuados por Tesorería y a los cargos del estado de cuenta del Hospital y determina:

PASO 7 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública / Departamento de Control y Registro de Cuotas

De existir diferencias, solicita verbalmente al Hospital la aclaración de las mismas.

PASO 8 Hospital / Área de Recursos Financieros

Se entera de las diferencias y procede a realizar la aclaración correspondiente en el momento de la conciliación, o bien, en la conciliación del mes siguiente.

**PASO 9 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública /
Departamento de Control y Registro de Cuotas**

De no existir diferencias, elabora “Conciliación de Ingresos” en original y copia, firma, recaba firma de conformidad del representante del Hospital que se presenta a realizar la conciliación, le entrega el original y archiva la copia, la cual utilizará para realizar la conciliación del mes siguiente.

PASO 10 Hospital / Área de Recursos Financieros

Recibe original de la “Conciliación de Ingresos” y archiva para su control.

PASO 11 Subdirección de Tesorería y Contabilidad / Tesorería

Genera cuenta por cobrar, de acuerdo con los ingresos depositados y retiros del Hospital durante el mes al que corresponde la conciliación y archiva para su control.

Procedimiento 7.

7. Exención de las Cuotas de Recuperación.

7.1 Objetivo

Establecer el procedimiento para que la autorización de las exenciones de pago de cuotas de recuperación por los servicios médicos que proporciona el Instituto, se realice con apego a la normatividad en la materia.

PASO 1 Hospital / Área de Trabajo Social

Prepara para firma del Director del Hospital “Oficio de Solicitud de Exención de Pago” en original y copia, dirigido al Director de Finanzas y Planeación del Instituto, recaba antefirma del Administrador y firma del Director del Hospital en el oficio, anexa relación de recibos de exención, junto con la copia rosa de los mismos y fotocopia de los “Estudios Socioeconómicos” correspondientes, debidamente requisitados y envía a la Dirección de Finanzas y Planeación, recabando acuse de recibido en la copia del oficio y la archiva para su control.

PASO 2 Dirección de Finanzas y Planeación / Dirección

Recibe original del oficio de solicitud, relación de recibos, copia rosa de los mismos y fotocopia de los “Estudios Socioeconómicos” correspondientes, revisa, se entera, registra y envía a la Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública.

**PASO 3 Dirección de Finanzas y Planeación / Subdirección de Administración
de la Beneficencia Pública**

Recibe original del oficio de solicitud, relación de recibos, copia rosa de los mismos y fotocopia de los “Estudios Socioeconómicos” correspondientes, revisa, se entera, registra y envía al Departamento de Control y Registro de Cuotas para su respuesta.

**PASO 4 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública /
Departamento de Control y Registro de Cuotas**

Recibe documentación, analiza, verifica que cumpla con la normatividad establecida y determina:

**PASO 5 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública /
Departamento de Control y Registro de Cuotas**

De no estar correcta, hace observaciones y remite los documentos al Hospital correspondiente para su corrección.

PASO 6 Hospital / Dirección

Recibe documentos, realiza correcciones y reinicia el procedimiento.

**PASO 7 Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública /
Departamento de Control y Registro de Cuotas**

De estar correcta, elabora para firma del Director de Finanzas y Planeación oficio de autorización de registro de la exención en original y copia, dirigido al Director del Hospital correspondiente, obtiene firma en el oficio y en la relación de recibos, envía original del oficio y la relación, junto con la copia rosa de los recibos y fotocopia de los “Estudios Socioeconómicos” correspondientes a la unidad hospitalaria y archiva la copia del oficio, previo acuse de recibo.

PASO 8 Hospital / Dirección

Recibe original del oficio de solicitud de exención, relación de recibos, copia rosa de los mismos y fotocopia de los “Estudios Socioeconómicos” correspondientes, revisa, se entera y envía al Área de Trabajo Social para su archivo y control.

PASO 9 Hospital / Área de Trabajo Social

Recibe documentos y archiva para su control.

Procedimiento 8

8. Robo o Extravío de Ingresos Recaudados por Cuotas de Recuperación y/o de Formas Valoradas en la Materia.

8.1 Objetivo

Establecer el procedimiento para determinar las acciones a realizar en los casos de robo o extravío de ingresos recaudados por cuotas de recuperación y formas valoradas en los Hospitales del Instituto.

PASO 1 Unidad Administrativa / Servidor Público

Sufre el robo o extravío de los recursos provenientes de cuotas de recuperación o, en su caso, de formas valoradas, acude ante su jefe inmediato y le informa sobre los hechos acontecidos.

PASO 2 Unidad Administrativa / Titular

Se entera, elabora original y copia del “Acta Circunstanciada de Hechos” en la que se constate, pormenore y se acredite documentalmente la cantidad o folio(s) robados o extraviados de las formas valoradas, archiva provisionalmente y determina:

PASO 3 Unidad Administrativa / Titular

En caso de extravío de formas valoradas levanta “Acta Administrativa” en original y copia, manifiesta bajo protesta de decir verdad que fue efectuada la búsqueda exhaustiva, recaba firma del Servidor Público responsable del resguardo, de dos testigos de asistencia y del responsable de la Unidad Administrativa, entrega copia al Servidor Público indicándole acuda con el Oficial Conciliador y archiva original previo acuse de recibo.

PASO 4 Unidad Administrativa / Servidor Público

Recibe copia del “Acta Administrativa”, la archiva, acude ante el Oficial Conciliador, levanta “Acta Informativa” correspondiente y la entrega a su Jefe inmediato (Se Conecta el procedimiento con la operación No. 7).

PASO 5 Unidad Administrativa / Titular

En caso de robo, ya sea de efectivo o formas valoradas envía al Servidor Público ante el Ministerio Público para levantar el acta correspondiente.

PASO 6 Unidad Administrativa / Servidor Público

Acude a la Agencia del Ministerio Público correspondiente, inicia denuncia penal, levanta “Acta” y la entrega a su Jefe inmediato.

PASO 7 Unidad Administrativa / Titular

Recibe “Acta” y “Acta Informativa”, elabora oficio para su envío en original y cuatro copias y distribuye según el caso:

PASO 8 Unidad Administrativa / Titular

En caso de robo, entrega original del oficio, del “Acta” levantada ante el Ministerio Público y del “Acta Circunstanciada de Hechos” a la Unidad de Asuntos Jurídicos y distribuye:

- Primera copia del oficio.- Dirección de Finanzas y Planeación.
- Segunda copia del oficio.- Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública.
- Tercera copia del oficio.- Departamento de Control y Registro de Cuotas.
- Cuarta copia del oficio.- Unidad Administrativa, para control interno. 9 Unidad de Asuntos Jurídicos Recibe original del oficio, del “Acta” levantada ante el Ministerio Público y del “Acta Circunstanciada de Hechos” y procede a dar trámite a la averiguación previa iniciada ante el Ministerio Público y resuelve.

PASO 9 Área de Adscripción del Servidor Público / Titular

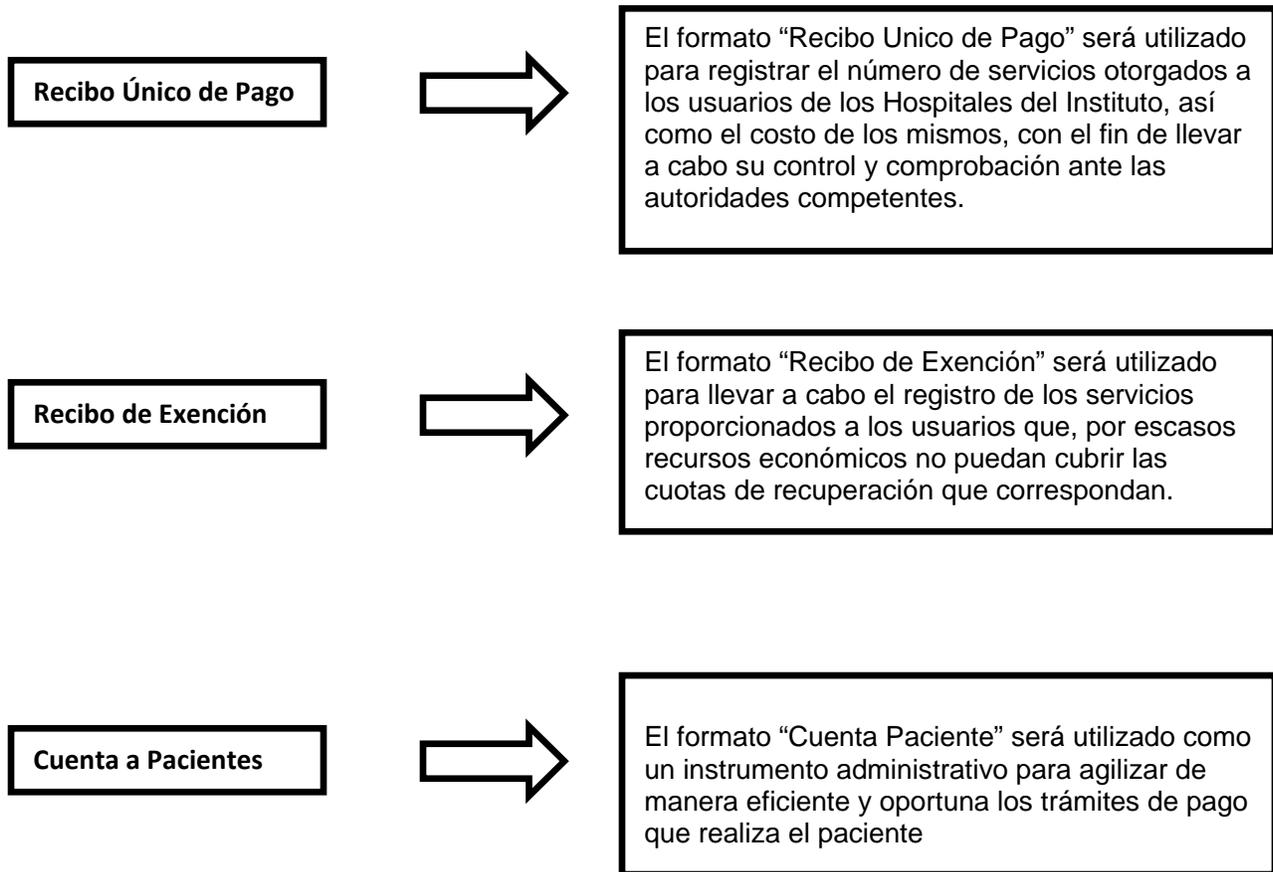
En caso de extravío, entrega original del oficio, del “Acta Circunstanciada de Hechos” y del “Acta Informativa” de la oficialía conciliadora a la Unidad de Contraloría Interna y distribuye:

- Primera copia del oficio.- Dirección de Finanzas y Planeación.
- Segunda copia del oficio.- Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública.
- Tercera copia del oficio.- Departamento de Control y Registro de Cuotas.
- Cuarta copia del oficio.- Unidad Administrativa, para control interno.

PASO 10 Unidad de Contraloría Interna

Recibe original del oficio, del “Acta Circunstanciada de Hechos” y del “Acta Informativa” de la oficialía conciliadora, integra expediente de investigación y emite acuerdo para deslindar o absolver responsabilidades y dictamina.

3.3.5. Formatos De Reporte a Autoridades Superiores.



Corte de Caja



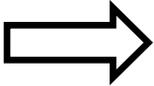
El formato “Corte de Caja” será utilizado para realizar el corte diario de caja de los ingresos recabados por concepto de cuotas de recuperación en los Hospitales del Instituto, a efecto de delimitar responsabilidades ante cualquier aclaración.

Estudio Socioeconómico.



El formato “Estudio Socioeconómico” será utilizado por el Área de Trabajo Social para determinar el nivel de cobro de las cuotas a los pacientes de los diferentes Hospitales del Instituto que se consideren como de escasos recursos económicos.

Instructivo de Llenado



Contar con un instrumento que permita la aplicación de criterios para la asignación de niveles en las cuotas de recuperación, de acuerdo con los resultados

Pase de Salida



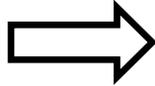
El formato “Pase de Salida” será utilizado para controlar el egreso de los pacientes dados de alta por la prestación de servicios médicos en los Hospitales del Instituto.

Reporte Mensual de Ingresos por Servicio



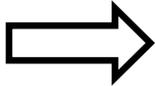
El formato “Reporte Mensual de Ingresos por Servicio” será utilizado para controlar e informar de manera eficiente y oportuna a la Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública el importe recaudado en Los servicios médicos de los Hospitales del Instituto, por concepto de cuotas de recuperación.

**Informe Mensual de
Ingresos por Cuotas
de Recuperación**



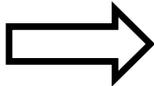
El formato “Informe Mensual de Ingresos por Cuotas de Recuperación” será utilizado para controlar e informar de manera eficiente y oportuna a las áreas de Oficinas Centrales, encargadas del control de las cuotas de recuperación, el importe de los recursos obtenidos en los Hospitales del Instituto por dicho concepto, con el fin de realizar los movimientos contables correspondientes, así como los informes requeridos por los niveles jerárquicos superiores.

**Reporte Mensual de
Ingresos por Servicio**

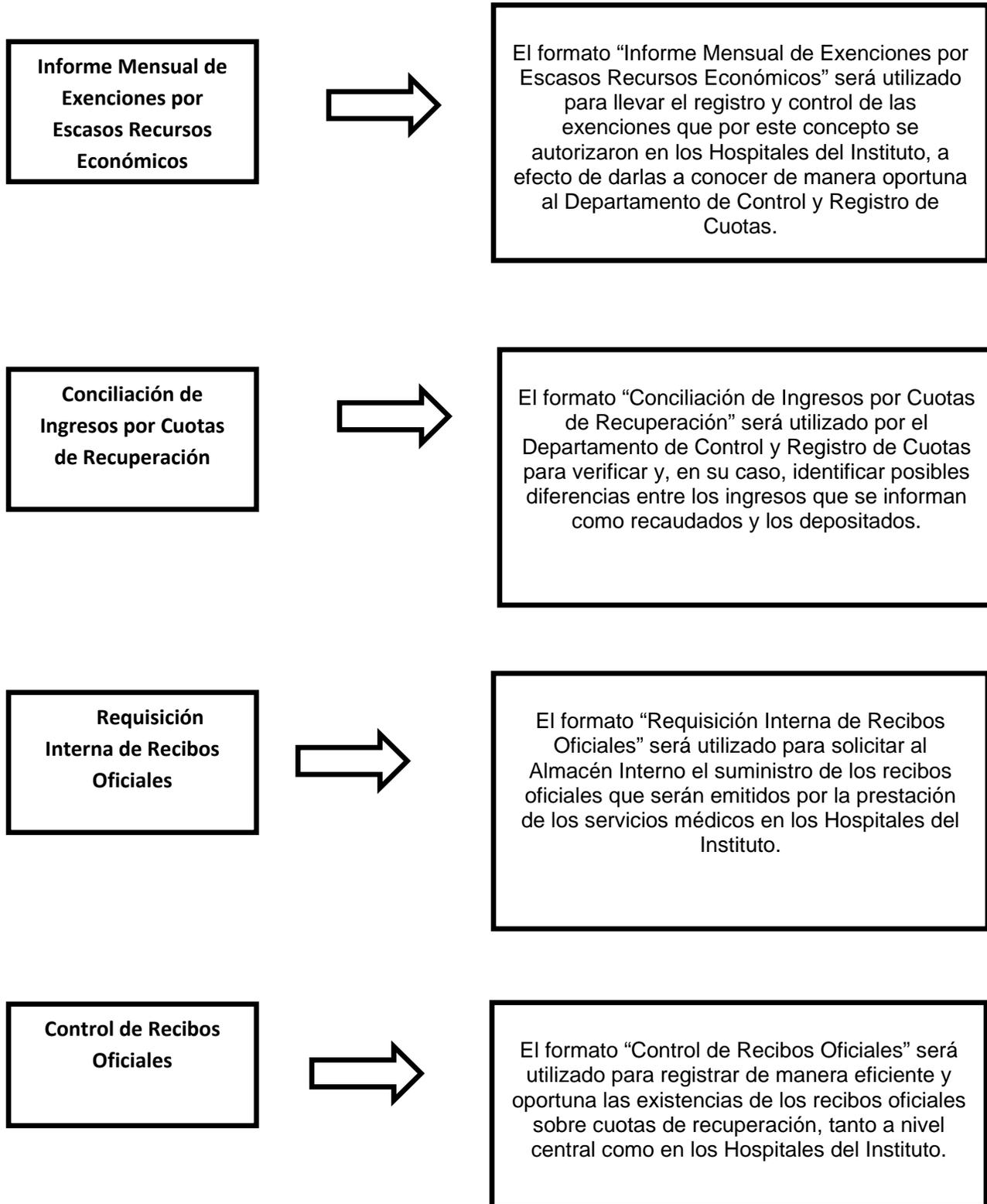


El formato “Reporte Mensual de Ingresos por Servicio” será utilizado para controlar e informar de manera eficiente y oportuna a la Subdirección de Administración de la Beneficencia Pública el importe recaudado en Los servicios médicos de los Hospitales del Instituto, por concepto de cuotas de recuperación.

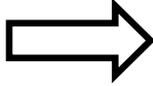
**Concentrado Mensual
de Programas Exentos**



El formato “Concentrado Mensual de Programas Exentos” será utilizado para realizar el concentrado mensual de Programas exentos de manera eficiente y oportuna.

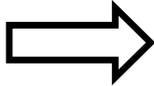


Control del Paciente de Servicio Subrogado



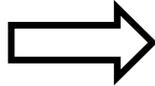
El formato “Control del Paciente de Servicio Subrogado” será utilizado para registrar los servicios médico asistenciales proporcionados a los derechohabientes de las instituciones públicas o privadas que hayan celebrado algún contrato con el Instituto para la prestación de servicios subrogados, a efecto de realizar el cobro de los mismos en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido en el contrato correspondiente.

Pagaré



El formato “Pagaré” será utilizado para realizar el cobro de los servicios médico-asistenciales proporcionados a los derechohabientes de las instituciones públicas o privadas que hayan celebrado algún contrato con el Instituto por la prestación de servicios subrogados.

Aviso de Alta



El formato “Aviso de Alta” será utilizado como un instrumento de carácter médico administrativo que permite registrar los servicios médicos proporcionados al paciente y determinar el importe que, por concepto de cuotas de recuperación, deberá cubrir para su egreso.

Caso Práctico.



1. Objetivo
2. Desarrollo
3. Encuestas
4. Resultados
5. Conclusiones

Caso Práctico

Servicio en que se Auditara

- Hospitalización

Departamentos Involucrados

- Hospitalización/ Servicios Médicos
- Trabajo Social
- Cuenta Pacientes
- Seguro Popular
- Caja
- Vigilancia

Objetivo

Demostrar que los procedimientos para la recaudación de las cuotas de recuperación no son los adecuados y eficientes, motivos por el cual existen fugas en el capital, ya que se ve reflejado en la deficiencia al otorgar el servicio médico por razones no especificadas. En relación a esto es necesario revisar los procedimientos que se llevan a cabo para resaltar la problemática existente en el manejo de dichas cuotas.

Plan de Trabajo

- Se realizaran entrevistas a cada uno de los departamentos involucrados en la salida de pacientes del servicio de hospitalización, basándose en el manual de procedimientos que se encuentra activo a la fecha.
- Se realizara una investigación Documental de lo que efectivamente se cobra, y lo que debió cobrarse, realizando un comparativo, con el objetivo de detectar las posibles áreas donde se omiten errores
- Se llevara a cabo una observación directa de los procedimientos que realiza cada uno de los departamentos, e n forma específica los que se detecte mayor importancia o sospecha de existir error al cálculo de cuentas por cobrar.

Desarrollo

Encuesta a Medico Área de Hospitalización

- a) ¿Cuáles son las funciones que usted lleva a cabo en su servicio?
- b) ¿Conoce los procedimientos que se llevan a cabo para traslado, defunción, alta, alta voluntaria, etc. De algún paciente de su servicio?
- c) Con breves palabras ¿Cuáles son?

Encuesta al Área de Cuenta a Pacientes

- a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

- b) ¿Conoces el Formato de Control de Cuotas de recuperación para el área de Hospitalización?
- c) Puedes explicar brevemente ¿Cómo es su llenado?
- d) ¿Cuántas veces al día realizas la revisión de Expedientes en los diferentes servicios y que revisas?
- e) ¿Cómo determinas el total a pagar de una cuenta de paciente hospitalizado?
- f) ¿Si un familiar requiere la cuenta total anticipadamente para cubrir la cuota de manera diferida ¿Qué debe hacer el servicio ante esta situación?
- g) ¿Conoces los programas de exención de pagos?

Encuesta a Trabajadora Social

- a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?
- b) ¿Cuáles son los pasos a seguir en su servicio para paciente hospitalizado?
- c) ¿Conocen el manual de procedimientos que rige a su Servicio?
- d) ¿En qué momento determina si un paciente requiere ayuda económica o no, y mencione si tiene algún formato específico de reporte que respalde dicha información?
- e) ¿Cuáles son los criterios que deben ser considerados para la re nivelación de cuentas?

Encuesta a Seguro popular

- a) ¿Cuáles son las funciones principales que llevas a cabo en referencia al servicio de hospitalización?
- b) ¿Cuáles son las reglas que SP debe cumplir para validar que los servicios proporcionados serán exentos de pago?
- c) ¿A quién reportan los servicios otorgados como exentos, que formatos son los que se requieren para efecto de reporte y en que periodos lo realizan?
- d) ¿Quién les otorga el subsidio para los servicios proporcionados?

Encuesta al Área de Caja

- a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?
- b) ¿Conoces el formato que te permite determinar el costo total a pagar de los pacientes hospitalizados?
- c) ¿Qué formatos son los que el paciente debe entregarle para el cobro, así mismo que formato es el que usted expide?
- d) ¿Cómo marca las diferencias entre lo que seguro popular o trabajo social exenta, o reclasifica?
- e) ¿A quién reporta la cantidad recaudada al final de la jornada, y mencione si existe un formato en especial para tales efectos?
- f) ¿En caso de que el asesor de seguro popular se encuentre ausente, usted que es lo que realiza para determinar si se cobrara o no el servicio?

Encuesta al Área de Vigilancia

- a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?
- b) ¿Qué documentos debe entregar el familiar del paciente al momento de ingresar con el paciente, como realizan labor de revisión?
- c) ¿Qué documentos son los que piden al momento de que la paciente egresa del servicio de hospitalización, y cuáles son los motivos para realizar tales actos?

Elaboración de Ejemplo

- Se tomara como muestra un expediente clínico de 2 servicios de hospitalización, Ginecología/ Obstetricia y Cirugía General. 2 turnos diferentes, matutinos y vespertinos.
- Lo anterior para dar Seguimiento desde los ingresos de un paciente, hasta el momento de su alta en el servicio al que corresponden.
- Así mismo las pruebas documentales que se requieren serán las cuotas que debieron recaudarse y las que se cobraron efectivamente, cuantas más fueron subsidiadas por el seguro popular.
- Así mismo integraremos las reclasificaciones que trabajo social otorga a los pacientes, debido a su situación económica, social y laboral.
- Lo anterior recordando que es necesario en nuestra investigación llegar al objetivo general que es comprobar si es que existen fugas en el capital en los procedimientos de las cuotas de recuperación del hospital, obviamente tendremos que investigar las áreas en las que se encuentra la falla y el paso a paso del manual de procedimientos y las actividades diarias del área administrativa involucrada en la generación de cuentas.

Resultados

Vespertino

Medicina Interna

Encuesta a Medico Área de Hospitalización

- a) ¿Cuáles son las funciones que usted lleva a cabo en su servicio?

Revisar a los pacientes, identificar sus patologías, dar tratamiento.

- b) ¿Conoce los procedimientos que se llevan a cabo para traslado, defunción, alta, alta voluntaria, etc. De algún paciente de su servicio? Con breves palabras ¿Cuáles son?

Si

Traslado: Primero se habla con paciente y familiar, como parte del tratamiento para recibir una tercera opinión en un hospital de tercer nivel. (Estudio, tratamiento etc.) Se avisa a trabajo social para realizar el enlace al hospital receptor. Y coordinar el servicio de ambulancia que se corrobora con trabajo social.

Alta: Se hace hoja de egreso, se informa a trabajo social del alta del paciente. Se le da al familiar indicaciones dietéticas, de cuidados, y suministro de medicamentos.

- c) ¿Cómo archiva el expediente

Se le da un seguimiento a través de la nota clínica, donde se comenta la evolución durante la estancia en el servicio de hospitalización. Acomodando de manera secuencial por fecha los laboratorios, electrocardiogramas, Rayos x. Etc.

Encuesta a Trabajadora Social

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Obtener datos de los pacientes, mediante enlace de turno previo para conocer situaciones sociales de los pacientes.

Atención a familiares.

Elaboración de estudios socioeconómicos

Coordinación extramuros con instituciones de salud y asistencia social.

Elaboración de pases de salida, egreso, visita, 24 hrs.

Localización de familiares.

Traslado de pacientes a segundo y tercer nivel

b) ¿Cuáles son los pasos a seguir en su servicio para paciente hospitalizado?

Ingresar al paciente al área de urgencias, donde es valorado, admisión da aviso del ingreso del paciente al familiar y lo refiere a trabajo social. Donde se elabora estudio socioeconómico para detectar problemática social, económica, administrativa.

En muchos casos lo familiares no acuden al área, por lo tanto se capta esta problemática hasta que el paciente ingresa a servicio hospitalización.

Interviene en el caso. Se da seguimiento cuando son estancias prolongadas o cuando las situaciones sociales y económicas son mayores. Lo anterior para reubicar al paciente a un medio social, familiar etc.

c) ¿Conocen el manual de procedimientos que rige a su Servicio?

Sí, pero no se lleva a cabo al 100% por las cuestiones administrativas. Por lo que se descuida el objetivo social.

d) ¿En qué momento determina si un paciente requiere ayuda económica o no, y mencione si tiene algún formato específico de reporte que respalde dicha información?

Se determina la problemática desde el punto antes mencionado, y desde ahí se determina si el paciente deberá recibir ayuda económica. Se fija un nivel desde entonces y se plasma en el estudio socioeconómico, sin embargo no hay aviso alguno de que las cuentas se generen a dicho nivel. Que según el manual debería de ser.

Y pase de salida requisitados con el nivel para cuenta a pacientes.

e) ¿Cuáles son los criterios que deben ser considerados para la re nivelación de cuentas?

La cantidad de familia que es

Número de integrantes de la familia

Los ingresos económicos, ingresos familiares.

Estado de situación de vivienda, casa, lámina, propia, renta, piso, servicios, etc

Las extras que son alternativas de acuerdo al criterio del trabajador social.

Encuesta al Área de Cuenta a Pacientes

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Revisar los expedientes, hacer las cuentas de servicios otorgados a pacientes, capturar datos de hoja en sistema, entregar hojas de alta a familiar de paciente.

b) ¿Conoces el Formato de Control de Cuotas de recuperación para el área de Hospitalización?

Sí. Pero lo conozco como hoja de Cuenta a paciente

c) Puedes explicar brevemente ¿Cómo es su llenado?

Fecha de ingreso, nombre completo de paciente, no. De cama, no. De expediente, fecha de egreso, estudios de laboratorio con clave, nombres de estudios, cantidad en unidad de medida, costos, sello, firma, cuenta total al momento del egreso.

d) ¿Cuántas veces al día realizas la revisión de Expedientes en los diferentes servicios y que revisas?

Estudios de laboratorio, ultrasonido, rayos x, electrocardiogramas, una vez al día o en el momento en que se indica.

e) ¿Cómo determinas el total a pagar de una cuenta de paciente hospitalizado?

La suma de costos unitarios, que se determinan mediante la clave o servicios que se le proporcionan. El costo se realiza a un mismo nivel.

f) ¿Si un familiar requiere la cuenta total anticipadamente para cubrir la cuota de manera diferida ¿Qué debe hacer el servicio ante esta situación?

Esto no es posible, solo se le puede dar un aproximado del total de su cuenta hasta la fecha que se solicita.

g) ¿Conoces los programas de exención de pagos?

Sí, los programas prioritarios, como mujer embarazada, seguro popular, planificación familiar.

Encuesta a Seguro popular

a) ¿Cuáles son las funciones principales que llevas a cabo en referencia al servicio de hospitalización?

Asesoría médica acerca de los beneficios que seguro Popular otorga en pacientes que recibirán consulta médica, o se encuentran hospitalizados

b) ¿Cuáles son las reglas que Seguro Popular debe cumplir para validar que los servicios proporcionados serán exentos de pago?

Que el diagnóstico de egreso del paciente en su nota médica este incluido en el catálogo de causas, que nos fue confiado para tales efectos.

c) ¿A quién reportan los servicios otorgados como exentos, que formatos son los que se requieren para efecto de reporte y en que periodos lo realizan?

Nosotros no entregamos reporte alguno de los pacientes exentos, solo se le pide a recursos financieros de el mismo.

d) ¿Quién les otorga el subsidio para os servicios proporcionados?

El gobierno del estado en conjunto con el gobierno federal.

Encuesta al Área de Caja

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Elaboración de recibos de pago al momento de alta

b) ¿Conoces el formato que te permite determinar el costo total a pagar de los pacientes hospitalizados?

Si es la hoja de cuenta a paciente que se entrega antes de llegar a la caja y en la caja se emite el recibo de pago o prioritario

c) ¿Qué formatos son los que el paciente debe entregarle para el cobro, así mismo que formato es el que usted expide?

Como mencione la hoja de cuenta a paciente, junto con pase de salida y yo hago el recibo ya sea el de pago o prioritario.

d) ¿Cómo marca las diferencias entre lo que seguro popular o trabajo social exenta, o reclasifica?

Con el pase de salida, además de que si es por seguro popular se le entrega previamente en el módulo de seguro popular una autorización con fecha y firma del médico asesor. Y cuando es exento se hace en otro recibo de exento o si Trabajo social apoya con nivel más bajo del preestablecido se da una cuenta porque la hoja de cuenta a paciente ya tiene la reclasificación y se le pone el nivel y monto a pagar ya reclasificado, además del pase de salida que emite trabajo social.

e) ¿A quién reporta la cantidad recaudada al final de la jornada, y mencione si existe un formato en especial para tales efectos?

A jefe de cajeros mediante formato de reporte diario de caja.

f) ¿En caso de que el asesor de seguro popular se encuentre ausente, usted que es lo que realiza para determinar si se cobrará o no el servicio?

Se emite recibo de prioritario siempre y cuando tengan la copia de la póliza de seguro popular y se exenta por falta de médico asesor, sin importar el cauce.

Encuesta al Área de Vigilancia

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Revisión de credenciales,
Identificación de personal y
Revisar la hoja de alta

Verificar que la persona que se va de alta sea efectivamente la que familiar reporta en las hojas de pacientes

Revisión y supervisión de cumplimiento de reglas tales como uso de celulares, alimentos, etc.

En área de ginecología se verifica además de lo mencionado las pulseras de los bebés y de las madres. Cuando es dado de alta

b) ¿Qué documentos debe entregar el familiar del paciente al momento de ingresar con el paciente, como realizan labor de revisión?

Llevar la hoja de notificación de alta, firmada por el médico que corresponde, identificación.

c) ¿Qué documentos son los que piden al momento de que la paciente egresa del servicio de hospitalización, y cuáles son los motivos para realizar tales actos?

Hoja de alta con firma del médico, identificación del familiar que retira al paciente, revisión de pulsera, nombre completo.

Matutino

Encuesta a Medico Área de Hospitalización Ginecología y obstetricia.

a) ¿Cuáles son las funciones que usted lleva a cabo en su servicio?

Paso de visita, elaboración de notas médicas.

b) ¿Conoce los procedimientos que se llevan a cabo para traslado, defunción, alta, alta voluntaria, etc. De algún paciente de su servicio?

SI

c) Con breves palabras ¿Cuáles son?

Alta voluntaria: Elaboración de nota de alta voluntaria, previa explicación de las complicaciones por decisión de alta de acuerdo a las normas oficiales. Se le indica además de las indicaciones médicas, se envía al área de trabajo social para indicar su alta.

Traslado. Se contacta con el hospital que pueda recibirlo, posteriormente realizar nota de envió.

d) Existe alguna forma específica para orden del expediente?

Si, Hoja frontal, historia clínica, nota de egreso, nota de evolución, exámenes de laboratorio, hojas de enfermería, hoja de ingreso, parto gramas, hoja de consentimiento informado, si es enviada de otro hospital hojas de referencia y contra referencia.

Laboratorio siempre son los mismos para parto y cesaría si no hay complicaciones.

Encuesta al Área de Cuenta a Pacientes

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Pasar a los diferentes servicios a checar expedientes, de los servicios que se le proporcionan a los pacientes.

b) ¿Conoces el Formato de Control de Cuotas de recuperación para el área de Hospitalización?

Sí. Pero no con exactitud, ya que la función principal la desempeñamos cotidianamente.

c) Puedes explicar brevemente ¿Cómo es su llenado?

Si, Datos generales, nombre, servicio, no. De cama, expediente, fecha e ingreso y egreso. Fecha por día transcurrido, claves de estudio realizado, descripción de estudios realizados o intervenciones quirúrgicas, cantidad por unidad de servicios proporcionados, costo unitario, y la columna de total no la utilizamos.

d) ¿Cuántas veces al día realizas la revisión de Expedientes en los diferentes servicios y que revisas?

1 vez por la mañana

e) ¿Cómo determinas el total a pagar de una cuenta de paciente hospitalizado?

Si el servicio reporta como alta se realiza cierre o total a pagar de lo que genera un paciente, en una sumatoria total de gastos. Se genera la cuenta a un mismo nivel, basándose a los catálogos de costos que las autoridades mantienen de manera predeterminada.

f) ¿Si un familiar requiere la cuenta total anticipadamente para cubrir la cuota de manera diferida ¿Qué debe hacer el servicio ante esta situación?

Esta situación es menos conveniente, se le da al paciente el costo total generado al día que se solicita, sin embargo se recomienda esperar al momento de que el paciente se estime como alta, para que en caso de ser necesario acuda a trabajo social para obtener ayuda. Lo anterior porque por sistema no se puede realizar esta operación.

g) ¿Conoces los programas de exención de pagos?

Si, son los prioritarios como mujer embarazada, seguro popular, planificación familiar, etc.

Encuesta a Trabajadora Social

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Visita médica, estudio socioeconómico, canalización a instituciones para estudios que no se realizan en el ISEM, localización de familiares a la hora de visita, realización de pases de visita para alta de pacientes. Trabajo social de caso de manera individual o familiar, y dependiendo del diagnóstico. En los casos de individual con el paciente adulto, para llevar un seguimiento, si es necesario atención psicológica o psiquiátrica, con objetivo de salud mental, físico, etc. Objetivo Social.

b) ¿Cuáles son los pasos a seguir en su servicio para paciente hospitalizado?

- Conocer a los pacientes, saber su situación médica, y revisar expediente clínico para saber si tiene estudio socioeconómico, ya que urgencias es quien realiza labor de estudio socioeconómico primeramente.

- El familiar recibe indicaciones en relación a su paciente, si el medico indica si hay algún traslado, si necesita ambulancia, silla de ruedas, laboratorios, referencia a consulta externa, altas como tal trabajo social conoce el momento en que se va de alta, sin embargo al familiar le avisa el medico directamente. En caso de defunción, área médica entrega certificado de defunción y trabajo social orienta al familiar, para servicios funerarios, etc.

- Se envía al familiar al área de cuenta a paciente cuando se sabe que el paciente se va. Dar orientación de donación de sangre.

c) ¿Conocen el manual de procedimientos que rige a su Servicio?

Si, lo llevo a cabo tal cual me indica.

d) ¿En qué momento determina si un paciente requiere ayuda económica o no, y mencione si tiene algún formato específico de reporte que respalde dicha información?

El estudio socioeconómico es muestra de que el paciente requiere ayuda económica, se le otorga ayuda ya sea por su diagnóstico o por su estatus económico y social. Se realiza cuenta sin aviso a cuenta a paciente del nivel al que se requiere elaborar.

e) ¿Cuáles son los criterios que deben ser considerados para la re nivelación de cuentas?

El nivel socioeconómico

No. de personas que habitan en su hogar

Ingresos económicos

Tipo de vivienda

Encuesta a Seguro popular

a) ¿Cuáles son las funciones principales que llevas a cabo en referencia al servicio de hospitalización?

Valorar los diagnósticos que se emiten por el médico en servicio, por medio de un catálogo de causas, servimos como puente o intermediario entre el paciente y el médico, para determinar si cubre los servicios.

b) ¿Cuáles son las reglas que SP debe cumplir para validar que los servicios proporcionados serán exentos de pago?

El causas es el único que esta predeterminado

Al paciente se le otorga una carta de derechos y obligaciones de los afiliados, para conocer los alcances de cobertura de seguro popular.

c) ¿A quién reportan los servicios otorgados como exentos, que formatos son los que se requieren para efecto de reporte y en que periodos lo realizan?

No se lleva un control dentro del área de seguro popular, por lo que nosotros no reportamos a cuanto paciente se les otorgo la exención de servicios.

d) ¿Quién les otorga el subsidio para los servicios proporcionados?

Federación y Estado.

Encuesta al Área de Caja

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Cobrar las altas que llegan.

b) ¿Conoces el formato que te permite determinar el costo total a pagar de los pacientes hospitalizados?

Si, la hoja de cuenta a pacientes

c) ¿Qué formatos son los que el paciente debe entregarle para el cobro, así mismo que formato es el que usted expide?

Recibo la cuenta de paciente

Pase de salida

Y si seguro popular le cubre la póliza de seguro y autorización de SP. Si SP no esta se manda a familiar a subdirección médica.

d) ¿Cómo marca las diferencias entre lo que seguro popular o trabajo social exenta, o reclasifica?

Cuando es trabajo social, envía pase de salida con el nivel a cobrar y se expide recibo diario

Y cuando es por seguro popular se expide hoja impresa llamada prioritario.

Prioritarios para altas
Seguro popular
Mujer embarazada
Nueva generación
Planificación familiar
Cirugía extramuros
Pasantes, entre otros.

e) ¿A quién reporta la cantidad recaudada al final de la jornada, y mencione si existe un formato en especial para tales efectos?

Se reporta al jefe de cajeros del turno, se entrega corte electrónico que se imprime de sistema y corte manual basado en sistema y se refleja en mismo formato llamado corte diario de caja.

f) ¿En caso de que el asesor de seguro popular se encuentre ausente, usted que es lo que realiza para determinar si se cobrara o no el servicio?

No cuento con función alguna, se envía a Subdirección medica para que autorice o no.

Encuesta al Área de Vigilancia

a) ¿Cuáles son las funciones que realizas en tu área con referencia al servicio de hospitalización?

Vigilar y controlar las salidas y las entradas, que los familiares que se identifiquen y que solo ingresen en horarios establecidos de visita.

b) ¿Qué documentos debe entregar el familiar del paciente al momento de ingresar con el paciente, como realizan labor de revisión?

Deben dejar una identificación al entrar, nos dan el nombre o no. De cama, y se dan indicaciones de no ingresar con mochilas o bolsas con ropa a menos que se vayan de alta, nos deben de entregar el recibo de pago u hoja de prioritario junto con el pase de salida.

c) ¿Qué documentos son los que piden al momento de que la paciente egresa del servicio de hospitalización, y cuáles son los motivos para realizar tales actos?

Los servicios son diferentes por lo que en medicina interna y cirugía general, solo se le piden pase de salida del paciente hoja o recibo de pago, y al familiar su respectiva identificación, más la hoja de nota de alta. En pediatría y Ginecología-obstetricia, se piden los antes mencionados pero se revisan las pulseras de los bebes y la madre para que estas coincidan con el no. De brazalete.

Resultados

Se dio seguimiento a 4 CASOS DE PACIENTES que estuvieron en las dos áreas de estudio del servicio de hospitalización medicina Interna y Ginecología-Obstetricia, donde se obtuvo evidencia documental de fundamental importancia, cabe mencionar que para efectos de nuestra investigación resulta difícil integrar en el presente trabajo todos lo estudios de laboratorio, ultrasonidos, placas de rayos x, etc, ya que conforman gran parte de los expedientes de cada paciente, pues como veremos más adelante las muestras que

se obtuvieron son de pacientes que permanecieron varios días hospitalizados y que conforme pasaron los días gran cantidad de servicios para la mejora de salud del paciente.

Muestra No. 1

Servicio: Gineceo-Obstetricia/ Reclasificación de Nivel por Trabajo social

Nombre: Vargas Paz Lizbeth

No. De Expediente: 82301

El primer paciente que se tomó como muestra es una paciente del servicio de gineceo-obstetricia, cuya cirugía estaba programada para realizar histerectomía abdominal, y que por causas infecciosas tuvo que permanecer más tiempo en el servicio, de la misma forma y a causa de la gravedad del problema se le realizan más cirugías de último momento, por lo tanto según el avance de salud se le realizaron algunos estudios de laboratorio, ultrasonido, etc., que sirvieron como auxiliares en el diagnóstico de salud del paciente.

Como podemos observar en la documentación obtenida, la paciente permaneció en el servicio según las hojas de cuenta paciente 10 días, se le realizaron 3 cirugías y varios estudios de laboratorio, así como transfusiones sanguíneas. Al cerrar la cuenta al momento en que se reporta como paciente en condiciones óptimas para ser dado de alta del servicio, tiene una cuenta total de **\$ 5,706.00** pesos a nivel 5, al entregar cuenta total al familiar del paciente este argumenta no contar con el capital suficiente para cubrir dicha cuenta. Por lo que el familiar del paciente es remitido al área de trabajo social ya que el paciente hospitalizado no cuenta con el beneficio del Seguro Popular. Una vez en trabajo social se procede a verificar el expediente para revisar que cuente con estudio socioeconómico y determinar el nivel al que será reclasificado para disminuir su cuenta. Si no cuenta con dicho documento, se procede a realizar estudio para los fines antes mencionados. En este ejemplo se verifico el expediente y se observó que los estudios de laboratorio si coinciden con las claves que se plasmaron en la hoja de cuenta a pacientes, sin embargo en el pase de salida que nos proporcionó trabajo social se reclasifica a nivel 1 que significa que es el más bajo de la tabla, para ello es necesario anexar al expediente clínico el estudio socioeconómico realizado a los familiares de paciente, sin embargo este no cuenta con él, por lo tanto no hay evidencia que respalde la reclasificación realizada al paciente. Una vez reclasificado, acude al área de caja para el pago que finalizo en una totalidad de **\$482.00 pesos**.

Muestra No. 2

Servicio: Ginecología-Obstetricia/ Intervención de Seguro Popular

Nombre: Santa Ana López María Aracely

No. De Expediente: 21480

En esta ocasión se trata de una paciente que ingreso por un sangrado uterino abundante, con un diagnostico que los médicos indicaron como Miomatosis Uterina, mas Diabetes Mellitus e Hipertensión Arterial.

Esta paciente permaneció 6 días en el servicio con tratamiento para su patología, no requirió de cirugías, pero sí de estudios de laboratorio, mismos que a la revisión física con el expediente y lo efectivamente cobrado, no coinciden con las claves de laboratorio que se le realizaron existiendo de 5 a 6 claves que no corresponden con la información que se da en la hoja de cuenta a pacientes, se cobraron paquetes sanguíneos que se confirmó con el banco de sangre de acuerdo a su reporte diario de pacientes transfundidas. Al generar la cuenta total por la salida de la paciente del servicio a causa de mejoría en su estado de salud, esta corresponde a una cantidad de **\$ 2,074.00 pesos**, sin embargo en este caso la paciente cuenta con el beneficio del seguro popular por lo que se le sugiere al familiar del paciente acuda a la ventanilla de seguro popular, para verificar que este le cubra o no la totalidad de su cuenta, (esto último y como ya lo sabemos a causa de las encuestas realizadas con anterioridad, seguro popular cuenta con un catálogo de causas principales de atención que para el estado son prioridad en su atención y beneficio de exención) Una vez estando en ventanilla de SP, este verifica la vigencia de la póliza, identidad del paciente y por último diagnóstico de egreso, a la revisión determina que el SP si cubre los servicios realizados, por lo que es remitida a trabajo social para la elaboración de pase de salida. Una vez que se cuenta con el pase de salida el familiar acude al área de caja para que le sea elaborada la hoja programas exentos, mismos que servirá para que se autorice la salida del paciente de un servicio, sin omitir lo que implica realizar en el área de vigilancia.

Muestra No. 3

Servicio: medicina Interna/ Reclasificación de Nivel por Trabajo social

Nombre: Quintero Rojas Estela

No. De Expediente: 81973

Se trata de paciente remitida del servicio de Terapia Intensiva donde permaneció 11 días por presentar una fuerte, meningitis bacteriana y desequilibrio hidroelectrolítico, anemia y sangrado de tubo digestivo. Es decir, es una paciente que se mantuvo en estado de gravedad, y después de permanecer en terapia intensiva es trasladada a piso para dar seguimiento y tratamiento a su patología, una vez que se encontró en mejores condiciones de salud. Permaneció 8 días en servicio de Cirugía General donde además de haber generado gastos de servicio en TI lo hizo de la misma forma en servicio de hospitalización. Al final de la cuenta el paciente había recibido servicios tales como, laboratorios, servicio de TI, paquetes sanguíneos, rayos X, etc. Para una totalidad de **\$ 20,775 pesos**. Una vez que se entregó la cuenta al familiar de paciente este obviamente argumenta no contar con el dinero suficiente para cubrir el pago, dicha paciente no contó con el apoyo de seguro popular ya que la causa de egreso no estaba integrada en el manual del cauce, para que ser cubierta por el SP. Por lo tanto el paciente es referido a trabajo social donde solicita el apoyo de las mismas para disminuir la cuenta. (Como ya mencionamos con anterioridad a través de sus estudios socioeconómicos califican las situaciones y condiciones de vida que los familiares del paciente tienen, para determinar el nivel al que los servicios deberán

cobrase.) Una vez que TS evalúa el mencionado estudio procede a reclasificar las cuentas, por lo tanto regresa a servicio de cuenta a paciente quien le informa que su cuenta final paciente es de \$2,220.00 pesos. Según el nivel al que trabajo social determine.

Muestra No. 4

Servicio: Medicina Interna/ Seguro Popular

Nombre: León Núñez María Elena

No. De Expediente: 82299

Paciente que ingresa al servicio de urgencias por presentar exacerbación de enfermedad obstructiva crónica de 65 años de edad, al permanecer en observación 3 días en servicio de urgencias es trasladada a servicio de hospitalización en Medicina Interna con un diagnóstico, Enfermedad Pulmonar Obstructiva Crónica crónico exacerbado, Hipertensión Arterial S descontrolada, Herpes Labial, Obesidad mórbida, donde permaneció 9 días hospitalizada, donde genero gastos por servicios tales como estudios de laboratorios y días cama, al revisar el expediente se observa que en las notas medicas existen solicitudes para Estudio de RX, mismo que no sabemos si fue realizado pues no se cuenta con la evidencia suficiente para tales efectos ya que se puede observar que las placas que se han llegado a detectar son cuatro veces más grandes de lo que los expedientes a tamaño carta, por lo tanto no se integran en los mismos, lo cual quiere decir que no siempre dichas placas de RX son disponibles ni están a la vista, para detectarlas y plasmar el costo y cantidad estudios realizados.

Esta paciente obtuvo hasta el día de su alta médica una cantidad a pagar de **\$3,316.00 pesos**, al llegar el familiar del paciente al área de cuenta a paciente por su hoja de cuenta a paciente, argumenta contar con el beneficio del Seguro Popular, por lo tanto es remitido a la ventanilla de seguro popular para presentar póliza e identificación del paciente y que este a su vez verifique que el diagnóstico de egreso se encuentre dentro del cauce, en este caso el diagnostico si se incluye por tal motivo queda cubierta la cuenta por el seguro popular, por lo tanto el familiar de paciente no pagara nada de dicha cuenta y presentara hoja de cuenta a paciente, pase de salida, y ficha de autorización de seguro popular en el área de caja, quien a su vez emitirá un recibo de exento de pago por los servicios.

Conclusiones

- a) El primer punto a mencionar en la interpretación de resultados y muy importante es que la población que se atiende día a día en el hospital General de Naucalpan y de acuerdo a su situación geográfica y económica la población que se atiende carece de cultura y educación, por lo que complica la situación económica en este tipo de pacientes ya que no cuenta con empleos fijos o de suficiente solvencia, por lo que la mayoría de ellos al no contar con servicios de salud como es el IMSS o algunas de las otras instituciones, acuden a centros de salud que pertenecen al ISEM o al mismo hospital, en los últimos años se manejan programas del gobierno federal y estatal en beneficio a la población abierta, denominada **Seguro Popular**, y los programas prioritarios, que como sabemos la afiliación a estos no requiere de tramites o requisitos complicados , solo basta con afiliarse mediante póliza y quedan asegurados para recibir la atención médica gratuita, las ventajas que como institución de salud se tienen es que no todos los padecimientos son incluidos en estos programas por lo que en muchos casos las cuentas, consultas o servicios en general deben de ser pagados por los pacientes. De ahí que surgen la mayoría de conflictos en las cuotas de recuperación pues como mencionamos anteriormente, la población no cuenta con los recursos necesarios para poder pagar estos servicios. En la mayoría de los casos trabajo social reclasifica las cuotas establecidas para que los pacientes puedan pagar los servicios. De ahí que surge nuestro siguiente análisis.
- b) Después de encontrar la primera conclusión sobre esta auditoria tenemos la segunda problemática, que es la de los procedimientos que se llevan a cabo para la recaudación de las cuotas de recuperación, haciendo un análisis de lo que debe realizarse según nuestro manual de procedimientos, encontramos que el mismo no ha sido actualizado desde 2008 motivo por el cual en él no incluyen al módulo de seguro popular quien se involucra en todo momento con los servicios que se proporcionan, pues como lo mencionamos en el punto pasado la mayor parte de los pacientes cuenta con el beneficio de la afiliación al seguro popular, y en nuestro manual no está incluido, pues deberíamos tener conocimiento de lo anterior para determinar cuáles son los criterios de exclusión y cobrar la totalidad de las cuentas cuando el seguro popular no cubre. ¿Cuáles son las condiciones que trabajo social debe tener para estar obligado a realizar reclasificación?
- c) Por lo anterior me doy a la tarea de enumerar algunos de los detalles que se han encontrado con el análisis de los procedimientos en cada uno de los departamentos involucrados.
 - Como lo mencione anteriormente el módulo de seguro popular no está implícito en el manual de procedimientos, por lo tanto no se sabe de qué manera interfiere y como es que el total de las cuentas es debidamente cobrada aun con la reclasificación que trabajo social aprueba. Es decir, como sabríamos que

lo que seguro popular otorga en el total de la cuenta es recuperable si no tenemos conocimiento de los servicios que condona.

- En el manual se le delegan algunas responsabilidades a trabajo social, que en la práctica estas no se llevan a cabo, en la práctica algunas de estas funciones las realiza un departamento que pertenece a registros hospitalarios llamado **admisión** sin embargo este para estudio de nuestro procedimiento no es mencionado, tales actividades como el paso 1, donde el paciente es recibido en el área de observación, dichas actividades le corresponden a admisión, sin embargo se las adjudican a trabajo social.
 - Otra de las observaciones que se realizaron en el procedimiento 4 de área de hospitalización, fue que en el paso 11 la cuenta solo se entera al familiar y la hoja es trasladada por cuenta a paciente al área de caja, sin embargo en la realidad la cuenta es entregada y enterada al familiar ya que en la mayoría de los casos los familiares verifican con el seguro popular si su póliza cubre los servicios proporcionados a los pacientes.
 - Con referencias al punto anterior se observó que en cuenta a paciente se le informa acerca del importe a pagar y en caja se le aplica el costo según el tabulador que le marquen en pase de salida que trabajo social, sin embargo, ¿no debería ser cuenta a paciente quien realice tal función? Lo anterior pues surge la duda sobre las circunstancias en las que se regulan las cuentas. ¿Cómo es que se generan las cuentas si no se sabe a qué nivel se encontrara su pase de salida? E incluso ¿cómo podemos saber que el pase de salida deberá ser elaborado nuevamente debido a la reclasificación?, no obstante el manual de procedimientos involucra al departamento de cuenta a paciente para reclasificar las cuentas.
 - En el paso 19 del mismo procedimiento los familiares una vez que tienen en su poder el recibo de pago u hoja prioritaria ya no acude al área de trabajo social, se dirige directamente al área de vigilancia para tener acceso al servicio por su paciente.
- d) Como siguiente punto además de lo que implican los pasos del procedimiento de hospitalización, tenemos la recaudación de la información para acumulación de cuenta del paciente de los servicios proporcionados, ya que algunos de los procedimientos que se llevan a cabo para tales efectos, no son eficientes, ejemplo de ello es que no se tiene dentro del expediente evidencia de solicitud de placas de Rayos X entre otros, ya que se da por hecho que las placas son suficientes, sin embargo la realidad es que no siempre las placas son del tamaño de un expediente, por lo que jamás se integran en él. La única manera de encontrar dichas placas es en la cama del paciente, sin embargo estas las van desechando al momento en que ya no son útiles o simplemente el servicio médico y de enfermería las deja en sitios no especificados por lo que su

localización no siempre es rápida o no se encuentran nunca, con lo anterior se comprueba que de la misma manera en que se suscita este ejemplo, se presentan varios casos diferentes.

- e) Las cuentas ya recaudadas y acumuladas que generan los pacientes, en casi todos los casos es reclasificada por servicio de trabajo social, como lo hemos mencionado en puntos anteriores. A pesar de que trabajo social cumple con algunos criterios para la aplicación de estos, las cuentas que más peso tienen para la recaudación de las cuotas de recuperación son generalmente pagadas a un 10% de su totalidad, por lo que impide que el hospital tenga una buena cantidad de cuotas de recuperación al final del mes en el servicio específicamente de hospitalización.

Con lo anterior concluyo que los procedimientos que se llevan a cabo en el Estado de México y sus instituciones son de algún modo obsoletos, tardadas, poco prácticas y sobre todo creo que han fomentado en la población la comodidad de la gratuidad motivo por el cual no han podido solventar gastos mayores y de prioridad como la remodelación de las instalaciones o servicios más eficientes, es por eso que como recomendación para el Instituto de salud del Estado de México se hace referencia a poner más atención en las cuotas de recuperación y sus procedimientos para poder mirar las verdaderas necesidades del hospital y sus pacientes. Si bien es necesario fomentar la participación ciudadana para la planificación familiar, tomar medidas de control para obtener mayor calidad de los servicios públicos, así como garantizar la calidad de vida de la población mexicana.

BIBLIOGRAFIA

GUIA PARA ELABORAR LA TESIS

ZORRILLA, ARENA SANTIAGO Y TORRES XAMMAR MIGUEL
EDITORIAL McGRAW HILL, 2ª ED. MEXICO,2003.

CONOCE LAS AUDITORIAS

AUTOR JUAN RAMON SANTILLANA
EDITORIAL ECASA, MEXICO DF, ED1994, PP34
1ª REIMPRESION 1994

AUDITORIA INTERNA INTEGRAL

SANTILLANA, GONZALEZ JUAN RAMON
EDITORIAL THOMPSON
MEXICO DF, ED 2002, PP415
2ª EDICION

CONTROL INTERNO

SCHUSTER, JOSE ALBERTO
EDITORIAL MACCHI, ED 1992
BUENOS AIRES ARGENTINA, PP 139

MANUAL DE CONTROL INTERNO

RUSENAS, RUBEN OSCAR
EDITORIAL MACCHI, ED 1999
1º EDICION
BUENOS AIRES ARGENTINA

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

MORENO JOAQUIN FERNANDEZ
5º EDICION
GRUPO EDITORIAL PATRIA
ED 2007

FINANZAS PÚBLICAS, ESTATALES Y MUNICIPALES

AUTOR
EDITORIAL
ED. 1998-2001

AUDITORIA ADMINISTRATIVA. "GESTION ESTRATEGICA DEL CAMBIO"

FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN
EDITORIAL PEARSON PENTICE HALL
MEXICO, ED.2007, PP 872

FUNDAMENTOS DE AUDITORIA

SANTILLANA, JUAN RAMON GONZALEZ
EDITORIAL THOMSON
MEXICO DF, ED.2004, PP 387

DATOS DEL ASESOR

Asesor: L.C. Gustavo Armando Rodríguez Medina

Asignaturas que imparte:

- Finanzas.
- Taller de Costos básica.
- Taller de Contabilidad de Costos Aplicados a la Administración
- Contabilidad básica.
- Taller de Contabilidad básica.
- Taller de Contabilidad Intermedia

e-mail: tavorodrig@fesc.cuautitlan2.unam.mx