

30K02



**Universidad del Valle
de México**

7

Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**El Hospital, su Organización
y Análisis.**

Seminario de Investigación

**Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a n

**José Alfredo Mandujano Cancino
Luis Adrian Moreno Liy**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Director del Seminario:

Lic. Jorge Vera Rodríguez.

Revisor del Seminario:

Lic. Saúl J. Luengas R.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con agradecimiento a la
UNIVERSIDAD DEL VALLE -
DE MEXICO.

A nuestro Director de Seminario
L.A.E. JORGE VERA RODRIGUEZ, --
por la gran ayuda y estímulo --
que nos brindó en el desarrollo
de este Seminario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A TI MADRE:

Por tu inmenso amor, cariño, comprensión y apoyo que siempre me has brindado, por que gracias a ello he alcanzado una de las metas más importantes de mi vida; ya que en todo momento has sabido orientarme y aconsejarme como el "PADRE" que me ha faltado, por todo esto, gracias MAMA.

A LA MEMORIA DE MI PADRE:

Por que el recuerdo que llevo dentro de mí, me ha impulsado a seguir adelante, y así poder llegar a ser algún día la persona que TU querías ver.

A MI ABUELITA:

Por que gracias a tus consejos y cuidados has contribuido para realizar mis metas alcanzadas.

A MIS HERMANOS:

Mareni, Rosalba, Jorge y Manolo, que siempre me han apoyado y aconsejado en todo momento. A todos ellos, mi Admiración y Respeto.

LUIS ADRIAN.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A MIS PADRES

Que siempre me han dado lo mejor de su vida, su dedicación, amor, apoyo, comprensión, buenos ejemplos, sacrificios; esperando no defraudarlos nunca por la confianza que han depositado en mí, con profundo cariño y respeto.

A MIS HERMANOS

Guadalupe, Hortencia, Alonso y Alicia Graceli Mandujano C. Quienes con sus sabios consejos cristalizaron mis más anhelados sueños.

JOSE ALFREDO MANDUJANO CANCINO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y en general a todas aquellas
personas que de una u otra --
forma colaboraron en la reali-
zación de esta Investigación.

TL SIS CON
FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
CAPITULO I GENERALIDADES SOBRE LOS HOSPITALES	
a) ¿Qué es un hospital? -----	1
b) Antecedentes Históricos -----	1
c) Tipos de Hospitales en México ----	3
d) Servicios que proporcionan -----	4
e) Requisitos que debe reunir un Hog- pital -----	11
CAPITULO II ORGANIZACION DE UN HOSPITAL	
a) Principios de Organización -----	14
b) Organigrama de un Hospital -----	17 A
c) La Dirección y su responsabilidad-	18
d) La Administración y su responsabi- lidad -----	20
e) Responsabilidad de la Administra - ción para con los demás departamen tos -----	23
CAPITULO III CONTROL INTERNO	
a) Importancia del Control Interno --	24
b) Métodos de Evaluación -----	29
c) Cuestionario de Control Interno --	30

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	Pág.
CAPITULO IV DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UN HOSPITAL.	
a) Objetivos -----	51
b) Políticas -----	51
c) Procedimientos -----	52
 CASO PRACTICO PLANTEAMIENTO DE UN HOSPITAL Y SU ORGANIZACION.	
1. Datos Geográficos -----	73
2. Ubicación del Hospital -----	77
3. Servicios -----	84
4. Instalaciones -----	85
5. Personal necesario para el buen funcionamiento del hospital -----	88
6. Organograma del Hospital -----	
 CONCLUSIONES -----	 96
BIBLIOGRAFIA -----	99

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

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

En el devenir de los años, la humanidad ha tenido la necesidad de contar con Instituciones que proporcionen adecuadamente un servicio de salud, consideramos pertinente hacer una investigación administrativa, acerca de las funciones que realiza un Hospital.

Entre la gran variedad de funciones que tiene un Hospital, una de las principales es observar que la organización alcance sus objetivos propuestos, tal como es el de proporcionar una atención esmerada y eficiente a los pacientes que acuden a éstos en busca de un bienestar de salud, que es proporcionada por el personal que lo compone, además de acudir en busca de un menor costo por dichos servicios.

Después de analizar la evolución de nuestra cultura de la sociedad y de las Instituciones, observamos que el mundo ha cambiado considerablemente en cuanto a costumbres, creencias, normas sociales, etc. Así pues, la Administración de Hospitales se ha desarrollado en forma considerable debido a la expansión de los servicios médicos y a los adelantos de la medicina científica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El Hospital ocupa un lugar preponderante en la vida de la -
sociedad y por ello implica contar con elementos profesiona-
les para la adecuada implantación y realización de técnicos
que permita la buena marcha del organismo, ya que, los pro-
blemas que confronta la Dirección y la Administración de un
Hospital, ya sea de carácter institucional o particular son
numerosos y variables.

Todo Hospital debe desarrollar las etapas de la previsión, -
planeación, organización, integración, dirección y control -
para así tomar delantera a la Patología, aplicando la medi-
cina preventiva en coordinación con los Centros de Salud e -
Instituciones Sociales, para poder alcanzar sus metas, como
es: Que todo ser humano sin importar su raza, sexo o estatu-
tos, tenga derecho a una buena salud.

Por eso la importancia del Licenciado en Administración ---
para la coordinación de su funcionamiento desde el punto de
vista administrativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I

GENERALIDADES SOBRE LOS HOSPITALES

- a) ¿Qué es un Hospital?
- b) Antecedentes históricos
- c) Tipos de Hospitales en México
- d) Servicios que proporcionan
- e) Requisitos que debe de reunir un Hospital

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

GENERALIDADES SOBRE LOS HOSPITALES

a) ¿QUE ES UN HOSPITAL?

"Desde el punto de vista etimológico, la palabra HOSPITAL - se deriva del Latín: HOSPITIUM, es decir, lugar donde se -- tiene personas hospedadas; HOSPITALES, es un adjetivo relativo al HOSPITIUM, es decir: HOSPITAL" ¹

Desde el punto de vista contextual se dice que un Hospital es un establecimiento donde se dá atención a personas para resolver problemas de salud.

b) ANTECEDENTES HISTORICOS

Existen antecedentes remotos en India, Egipto y Grecia, pero en realidad el médico Egipcio, no ejerció su profesión - dentro de verdaderos hospitales, sino que lo mismo que el - Asirio, aprendió medicina en locales adjuntos a los templos, pero ejercía a domicilio.

Quizá los primeros hospitales, casas o locales destinados a la cura de enfermedades, de que se tiene memoria, aparecen en el siglo IV D.C.; en Ostia, V. gr; cerca de Roma en el - año 400 fue fundado uno de los primeros hospitales de Italia,

1. Dr. Manuel Barquin C. Dirección de Hospitales. Interamericana, S.A. de C.V., México, D.F. 1981 Pág. 214.

por Fabiola; pero en nuestro país proviene de la época precolombiana, de 1524 Hernán Cortés fundó la Primera Cofradía llamada también la de la "Limpia Concepción" y reconocido como el primer hospital creado en México.

En México, como antecedentes históricos de los hospitales están:

En 1524 fue fundado el primer hospital con el nombre de "Jesús Nazareno". Treinta años después, Fray Alonso de Montufor llegó a una conclusión de contar con unidades hospitalarias cerca de las iglesias y monasterios, con el objeto de curar a pobres y enfermos.

Fray Juan de Zumárraga fundó el Hospital del Amor de Dios. Después del descubrimiento de América a fines del siglo XV, por Cristóbal Colón y a mediados del siglo XVI, cuando las tierras de América empezaban por la explotación y la riqueza de sus conquistadores, en México brotaron enfermedades desconocidas para nuestros indígenas, como la viruela y el sarampión que causaron grandes estragos en la población.

Uno de los antecedentes principales para la fundación de los hospitales fueron las enfermedades de tipo contagioso como las mencionadas anteriormente, es decir, creando lugares especiales donde se recluían a los enfermos a fin de evitar la propagación del mal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los hospitales de México fueron administrados por personas con capacidad médica reconocida, llamados "Mayordomos Administradores", los cuales eran doctores.

El aumento de población, los grandes avances y descubrimientos científicos en el campo de la medicina, así como también el progreso en la Arquitectura y la Administración, -- son factores que de una u otra manera ha contribuido a dar forma al Hospital Moderno.

c) TIPOS DE HOSPITALES EN MEXICO

- 1.- Hospitales descentralizados.- Los cuales además de sus ingresos propios, cuentan con subsidio del Estado, Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y Ferrocarriles.
- 2.- Los que dependen exclusivamente del Estado como organismos oficiales, cuyos gastos son cubiertos en su totalidad por el mismo, V. gr, Secretaría de Salubridad y Asistencia Pública, en donde existen hospitales, Centros de Salud, etc.
- 3.- Hospitales dependientes de asistencia privada o Instituciones de Beneficiencia, sus ingresos los obtienen de donativos y contribuciones de los propios pacientes, V. gr, La Cruz Roja, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- Hospitales o Clínicas de iniciativa privada, las cuales se constituyen como sociedades mercantiles y el capital para su creación y las inversiones para su funcionamiento, son aportados por personas físicas o morales, los cuales son llamados "Socios".

Los hospitales pueden ser: Generales y Especializados.

En los hospitales generales, se atienden a pacientes cuyos padecimientos se crecieron dentro de las áreas básicas de la medicina general tales como: Medicina Interna, Cirugía, - Pediatría y Gineco Obstetricia.

En los hospitales especializados, se atienden exclusivamente a pacientes de enfermedades del mismo tipo, V. gr, están los hospitales de Neurología, Neumología, Cardiología, Endocrinología, etc.

d) SERVICIOS QUE PROPORCIONAN

Los servicios otorgados por un hospital son más complejos - en cuanto a tipo y variedad, que los de las compañías comerciales e industriales.

Todo hospital debe dividirse en dos áreas:

- 1) Area Médica
- 2) Area Administrativa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro del área médica encontramos los siguientes servicios:

a) Hospitalización: Como su nombre lo indica, este - servicio se da a los pacientes que son sometidos a intercepciones quirúrgicas o tratamientos que necesariamente deben de estar internados para recibir la atención médica requerida.

b) Consulta Externa: Es un servicio fundamentalmente para pacientes ambulatorios, pero que tiene a su cargo la - atención a domicilio y los programas de medicina preventiva. La consulta externa ha venido sustituyendo al consultorio - individual del médico en los sistemas coordinados de unidades médicas.

En un hospital, la consulta externa se divide en tres ramas, teniendo en consideración los servicios que proporcionan:

- b.1) Consultas externas de medicina general
- b.2) Consultas externas de especialidades
- b.3) Consultas externas mixtas

c) Servicios de emergencia: En un hospital no puede- concebirse la inexistencia de un servicio de emergencia, ya que en él, se proporcionan los primeros auxilios para pa --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cientes que han sufrido algún accidente u otro tipo de situaciones que impliquen una urgencia de hospitalización. De la consulta externa y los servicios de emergencia se derivan -- los cuatro servicios clínicos de todo hospital. A saber:

1. Medicina Interna
2. Gineco Obstetricia
3. Pediatría
4. Cirugía General

Como servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento en -- contramos los siguientes:

A) Laboratorio de Análisis Clínicos:

Función de este servicio es la de explotar al paciente a través de procedimientos y técnicas físicas, químicas y biológicas para proporcionar al médico tratante, los elementos de juicio para establecer, comprobar o excluir un diagnóstico.

De acuerdo a sus funciones se dividen en:

- a) Laboratorio de Rutina
- b) Laboratorio de Urgencias
- c) Laboratorio de Especialidad

B) Rayos "X":

Para la medicina moderna los rayos "X", son tan importantes--

porque con ellos se diagnostica mejor la enfermedad, a través de los resultados de los estudios de fluoroscopia o del examen de las placas de las exploraciones radiológicas.

Dentro de un hospital puede darse:

1. Pacientes Externos
2. Pacientes Internos o Encamados

Cabe mencionar que dentro de los servicio auxiliares de - diagnóstico y tratamiento, el de rayos "X", debe considerarse como de alto criterio para su funcionamiento.

C) Banco de sangre:

El objetivo principal, es la de proporcionar sangre y plasma sanguíneo de acuerdo con las necesidades médicas requeridas, siendo necesario la instalación de un laboratorio para el análisis de las muestras y clasificación del tipo sanguíneo.

El banco de sangre, es uno de los problemas que deben presentarse en el hospital; ya que el público en general no está acostumbrado a hacer donativos de este tipo de líquido, es por eso que algunas instituciones ofrecen la alternativa de que como requisito previo al internamiento de un paciente, los familiares hagan la donación de una cantidad X de sangre, o que paguen determinadas cuotas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D) Medicina Física:

Es un auxiliar de tratamiento que últimamente ha adquirido gran importancia, puesto que con ella se ha rehabilitado -- una gran cantidad de personas en donde tratan cosas de tipo ortopédicos, debido a deformaciones congénitas, así como -- también los inválidos por accidentes de tránsito caseros, o industriales.

En el Departamento de Medicina Física, debe de existir el siguiente personal:

Médicos especialistas en Fisioterapia, Psicología, Técnicos Fisioterapia, Trabajadores Sociales.

El Departamento de Medicina Física se divide en las siguientes secciones:

- Sección de Electrodiagnóstico
- Sección de Electroterapia
- Sección de Hidroterapia
- Sección de Lumiterapia
- Sección de Mecanoterapia

Entre las actividades más importantes tenemos:

- 1.- Elaborar relación de pacientes que ingresen diariamente especificando nombre, edad, servicios y fecha.
- 2.- Elaborar los pedidos y solicitar a quien corresponda los medicamentos que se aplicarán a los pacientes --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que están bajo su cuidado, así como el material de -
curación necesaria.

- 3.- Servir los expedientes clínicos de los pacientes en-
lo relativo a las indicaciones de los médicos trata-
tes, teniendo riguroso cuidado en su ejecución.

E) Archivo Clínico:

Objetivos:

- Recopilar toda información acerca de los pacientes.
- Ordenar toda información en forma organizada, cla-
ra y concisa.
- Dar información en el momento en que se solicite.

La función del Archivo Clínico, es la de controlar el otog-
gamiento de los servicios médicos proporcionados.

Para que el Archivo Clínico funcione adecuadamente debe de-
seguir la secuencia de actividades que a continuación se --
especifica:

- a) Realizar la apertura del expediente clínico, sellar-
y rotular, que la cubierta sea una de las formas que
integran el expediente y se coloca en el órden indi-
cado en la tapa superior de la cubierta.
- b) Numerar la carpeta con plumón.
- c) Intercalar expedientes en las secciones correspon --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dientes.

- d) Supervisar que los expedientes contengan todos los -
informes y que se intercalen adecuadamente en la seg-
ción correspondiente.

F) Audiometría:

Este servicio consiste en el estudio de la percepción de la voz humana y de diversos sonidos producidos artificialmente, que pueden ser modificados en el tono, intensidad, duración y timbre, para el diagnóstico de alguna molestia del oído - interno. Este servicio requiere de un local a prueba de - - ruidos.

G) Anatomía Patológica:

En este se realizan diferentes estudios como son:

- Estudio de Biopsias
- Estudio de Piezas Quirúrgicas
- Estudio Citológico (Papa-Nicolaú)

H) Enfermería:

La atención de este servicio, es tan antigua como la propia medicina aunque no realizado en manos profesionales, pero - sí en forma empírica en el tratamiento y cuidado de los pa-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cientes.

REQUISITOS QUE DEBE REUNIR UN HOSPITAL

- Debe de existir uno o varios quirófanos adecuadamente planeados y equipados.
- Contar con un Gabinete de Radiología.
- Disponer de habitaciones equipadas de acuerdo con -- las necesidades hospitalarias actuales. Las habita -- ciones deben de reunir las condiciones ideales de -- ventilación, iluminación, servicio sanitario y calg -- facción, y en las regiones calurosas del país un sig -- tema de aire acondicionado.
- Debe de contar con un laboratorio clínico, y un ban -- co de sangre y sus actividades serán continuas, es -- decir, las veinticuatro horas del día, durante los -- trecientos sesenta y cinco días que cuenta el año.
- Debe de existir un servicio médico de guardia, ejer -- cido por un médico competente, auxiliado por médicos -- internos de Pregrado y en servicio social que la Di -- rección del Hospital considere necesarios.
- Así como también, deberá de haber un laboratorio de -- patología, microbiología, bacterología y virología -- con la inclusión de una bomba de cobalto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Debe de existir los servicios de apoyo, como son --
Administración.
- Deberá de tener políticas y normas perfectamente es-
tablecidas para el mejor funcionamiento de la Insti-
tución, conciencia en la participación de ser revi-
sados periódicamente.

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION DE UN HOSPITAL

- a) Principios de Organización
- b) Organigrama de un Hospital
- c) La Dirección y su responsabilidad
- d) La Administración y su responsabilidad
- e) Responsabilidad de la Administración para con los demás departamentos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION DE UN HOSPITAL

Su principal objetivo es dar a conocer la relación que tienen entre sí los departamentos médicos y administrativos.

Además, definir sus funciones así como las responsabilidades de cada uno de ellos.

Cuando se piensa y actúa, se ve inmediatamente una mejor organización. Es por eso que el esfuerzo humano desarrollado durante el siglo XX, ha hecho tan compleja la actividad administrativa, que en la actualidad nos enfrentamos a problemas no existentes en las empresas constituidas anteriormente.

Bien definida una organización, mejor serán los resultados encontrados, ya que nos previene de negligencias en el trabajo o de duplicidad de funciones, combinándose los esfuerzos del individuo o grupos, para lograr con ello el resultado deseado.

Entre las instituciones modernas, una de las más complejas es el hospital, debido a la gran variedad de funciones que se desarrollan dentro del mismo, cabiendo mencionar como su objetivo principal, el recibir el cuerpo humano que por alguna razón fue accidentado o afectado en una enfermedad, -- tomar su cuidado y rehabilitarlo devolviéndole su estado --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

normal o acercándolo lo más posible a su normalidad.

a) PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

"los principios que se deben tomar en cuenta para una organización son los siguientes:

1.- La organización debe estar adaptada a los fines de la institución. Esto quiere decir, que se estudiarán no sólo estos, sino además las tendencias y la situación que guarda el hospital en relación con la comunidad a la que sirven y tratar inclusive que se puedan prever los cambios, las tendencias a crecer, a disminuir, o a cambiar de programa.

2.- Es necesario organizar la institución con unidad de mando, estableciendo la responsabilidad íntegra a nivel de la dirección, pues aún en sistemas con autoridades superiores, patronatos, juntas de gobierno, etc., todos deben delegar la autoridad en el director y éste a su vez debe ir delegando su autoridad en diversos niveles. Es muy frecuente también encontrar que hospitales que trabajan dentro de sistemas de unidades, muchas veces la parte que llaman administrativa, es decir, una serie de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servicio de apoyo o indirectos dependen de otras oficinas administrativas centrales, y los servicios directos que llaman técnicos, son los únicos que están a cargo -- del director al cual no le importa mayormente esta división y son frecuentes los problemas entre trabajadores de servicios indirectos y trabajadores de servicios directos, los cuales se amparan en el momento del conflicto bajo los jefes respectivos. Por eso es necesario establecer esta unidad de mando dentro del hospital.

Para lograr este objetivo, ayuda mucho el establecimiento de organogramas. Muchas personas son refractarias a usar organogramas, y a que se difundan en forma adecuada, pues tales gráficas, sólo muestran aspectos estáticos de la organización, pero aún así son indispensables porque van señalando los diferentes niveles de delegación de autoridad y en última instancia contribuyen a establecer la unidad de mando dentro de la organización.

3.- La organización es el establecimiento de la autoridad y responsabilidad debidamente delegados, es decir, establecer niveles y definir su radio de acción, porque todos los trabajadores de una unidad hospitalaria deben conocer quien es el jefe y cuáles son los problemas que éste les puede resolver con el objeto de evitar que se -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dirijan en forma inadecuada, cuando tengan conflictos en su trabajo; sin embargo, la dirección del hospital debe retener para sí, aunque delegue funciones, un control -- centralizado de las diferentes actividades del hospital- y la función de establecimiento y aprobación de las normas, pues esto hará que todas las funciones, aun cuando se realicen en diferentes sectores, se lleven a cabo por procedimientos similares con un criterio análogo, evitando improvisaciones.

4. Deben establecerse perfectamente bien las vías de comunicación y dependencias, de tal manera que se evite -- que se salven conductos y siempre abstenerse poco a poco las líneas de dependencia de las que se ha tratado.

5. Los niveles de control deben estar bien balanceados; esto quiere decir, que no es conveniente que algunos --- sectores trabajen con muy pocas personas y poca actividad, y que otros trabajen con un gran número de funciones y mucho personal, dependiente de un sólo jefe, en -- términos generales, se ha dicho que cuando un jefe tiene más de seis u ocho subalternos, es muy difícil que se establezca una supervisión adecuada.

Por último, las normas se redactan con un sentido de unidad y la mayor sencillez, hasta donde este sea posible, - pues deberán ser claras, imprimiéndoles un sentido de -- unidad indispensable, si se desea que los diferentes ser vicios trabajen armónicamente y bajo un mismo criterio. La forma de redactarlas, muy sencilla y clara, es con ob jeto de ponerlas al nivel intelectual de los empleados - manuales inclusive, por un lado y por otro, que el perso nal no se pierda en la búsqueda prolija de la reglamen - tación, relacionada con sus deberes, en voluminosos li - bros de procedimientos, de lenguaje redundante e inútil - además de confuso.

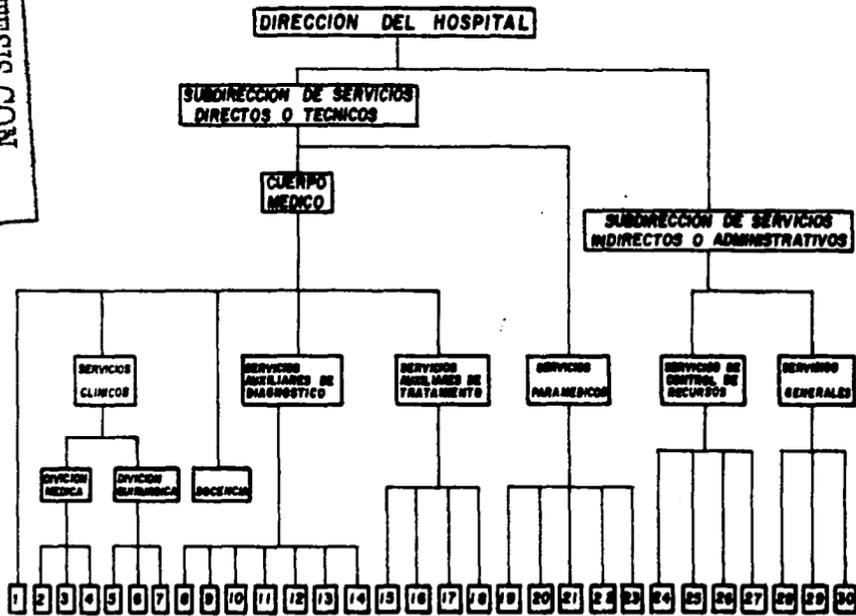
El reglamento ideal es aquel que en menor espacio conden san en puntos claros y breves, todo lo que se tiene que - hacer, y que es realmente fundamental"²

2. Dr. Manuel Barquin C. Dirección de Hospitales. Interame - ricana, S.A. de C.V., México, D.F. 1981 Págs. 277 y 278.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B).- ORGANIGRAMA DE UN HOSPITAL

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



- 1.- MEDICINA PREVENTIVA
- 2.- MEDICINA INTERNA
- 3.- PEDIATRIA
- 4.- ESPECIALIDADES MEDICAS
- 5.- CIRUJIA GENERAL
- 6.- ESPECIALIDADES "QUIRURGICAS"
- 7.- GINECOLOGIA
- 8.- ANATOMIA PATOLOGICA
- 9.- LABORATORIO DE ANALISIS CLINICOS
- 10.- RADIOLOGICO
- 11.- ELECTROCARDIOGRAFIA
- 12.- OTOLOGIA
- 13.- OFTALMIA
- 14.- NEFROLOGIA
- 15.- ASISTENCIA SOCIAL
- 16.- BANCO DE SANGRE
- 17.- ASISTENCIA
- 18.- MEDICINA FISICA Y REHABILITACION
- 19.- QUIMICA
- 20.- FISIOTERAPIA
- 21.- TRABAJO SOCIAL
- 22.- FARMACIA
- 23.- ARCHIVO CLINICO
- 24.- CONTABILIDAD O CONTABILIDAD
- 25.- COMPRAS Y CAJAS
- 26.- ALMACENES E INVENTARIOS
- 27.- PERSONAL
- 28.- HIGIENE
- 29.- LAVANDERIA Y ROPIERIA
- 30.- MUEBLES Y MANTENIMIENTO

c) LA DIRECCION Y SU RESPONSABILIDAD

Entre las responsabilidades de la Dirección más importantes tenemos:

- Determinar las políticas de la institución en relación a las necesidades de la comunidad.
- Proporcionar el equipo técnico y las facilidades consiguientes con las necesidades de la comunidad.
- Ver que los estándares profesionales se mantengan para el buen cuidado del enfermo.
- Coordinar los intereses profesionales con los administrativos, financieros y con las necesidades de la comunidad.
- Prever un financiamiento que asegure suficientemente los ingresos y establecer un control adecuado de gastos.
- Dotar al paciente con toda la protección razonable, de tal manera que se cubra la responsabilidad moral y legal de la Dirección.
- Es responsabilidad de la Dirección General, la Selección del administrador, médicos, enfermeras, técnicos y demás personal.
- Los ascensos se deben hacer con base al mérito y no, por favoritismo.
- Ningún miembro de la Dirección deberá beneficiarse por

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sus conexiones con el hospital.

- El control financiero, responsabilidad de la Dirección General, inclusive la formulación de un programa de -- cobros a los pacientes y la obligación de asegurar los ingresos necesarios, además de los derivados de las -- operaciones.
- Los miembros de la Dirección General, deben investigar qué médicos procurarían recursos económicos al hospital, como por ejemplo, las donaciones.
- La Dirección General es responsable de la inversión de los ingresos. Por otro lado, tiene la autoridad para -- efectuar y autorizar gastos.
- Es responsabilidad de la Dirección General, asegurar -- el mantenimiento del hospital; el cuidado científico y la comunidad del paciente dependen de dicho mantenimiento.

En el caso de construcciones nuevas, la Dirección General -- es responsable de la supervisión de las mismas, lo que implica la selección del ingeniero, efectuar los contratos, -- obtener un seguro, etc. Una vez terminada la construcción, -- es necesario mantenerla en las mejores condiciones y al menor costo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

d) LA ADMINISTRACION Y SU RESPONSABILIDAD

El administrador, llevará a cabo la realización del proceso administrativo, en todos los servicios que están bajo su -- responsabilidad.

A continuación enumeraremos cada una de ellas, de acuerdo - al modelo del proceso administrativo establecido por el - - Lic. Agustín Reyes Ponce, incluyendo en primer término, la - fase mecánica y en segundo término, la fase dinámica.

Previsión.-

Consiste en establecer los medios necesarios para el logro eficiente de los objetivos, de acuerdo a los programas y políticas establecidas.

Planeación.-

Comprende la determinación del curso de acción a seguir - concreto que habrá de fijar los principios que lo presidirán y orientarán, las secuencias de operaciones necesarias para poder alcanzarlas, estableciendo tiempos y - movimientos, los cuales son necesarios para su realización.

Organización.-

En la estructura técnica de las relaciones que deben de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

existir entre las funciones, niveles y actividades de -- los elementos materiales y humanos de la institución, -- con el propósito de lograr la optimización de los recursos dentro de los planes y objetivos señalados.

Integración.-

Consiste en articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señala como necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución.

Dirección.-

Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las funciones de cada miembro de la institución, con el fin de que el conjunto de todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados anteriormente.

Control.-

Consiste en establecer los sistemas que nos van a permitir medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba corregir, y formular mejores planes. El administrador, es el responsable y ejecutivo del hospital entre la Dirección General de un control eficiente,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se le debe otorgar completa autoridad en su campo de acción, debe colaborar con el personal médico para que el paciente se recupere de la manera más rápida, segura y confortable posible.

El administrador, es el enlace entre la Dirección General y los diversos Departamentos de la organización; es decir, cuidar que las políticas ejercidas se lleven a cabo, por lo tanto, deben transmitirse o interpretarse al personal médico y general, al mismo tiempo que hacer llegar las ideas de éstos a la Dirección General.

El administrador debe de ver que las órdenes se cumplan, salvo que violen las políticas establecidas por la Dirección General, así como también debe de coordinar las actividades del personal médico y general dentro de los departamentos y el objetivo principal de evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo.

Las políticas definidas traen como consecuencia la buena aplicación del esfuerzo humano.

Estas políticas son de dos tipos:

- a. Las que tratan de asuntos administrativos
- b. Las que tratan del cuidado profesional del paciente

Las primeras son aquellas que elabora directamente el administrador y constituye órdenes al personal, las segundas ---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

son también elaboradas por el administrador, pero en coordinación con el personal médico, apegado al presupuesto del hospital.

e) RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION PARA CON LOS DEMAS DEPARTAMENTOS.

El administrador, relaciona a todos los jefes de departamento, para que pueda llevar a cabo sus obligaciones, será necesario que comparta su responsabilidad a los mencionados y a sus asistentes; el grado de responsabilidad y autoridad que delegue dependerá del tamaño del hospital.

Cabe mencionar que aunque las obligaciones sean compartidas, el responsable de ellas será el administrador, los jefes de departamento y asistentes serán directamente responsables -- ante él.

El administrador es responsable de las relaciones patrón empleado; en un hospital pequeño, el jefe de personal será el mismo miembro que un hospital grande, delegará estas obligaciones a su jefe.

El administrador debe interesarse por las actividades sociales del personal, alentar a los empleados con el mejor trato para que desarrollen mejor sus actividades asignadas ante -- las obligaciones.

C A P I T U L O I I I

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

- a) Importancia del Control Interno
- b) Métodos de evaluación
- c) Cuestionario de Control Interno

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Es de vital importancia implantar un sistema adecuado de control en un hospital; pero empecemos por definir el origen -- del término, parece ser que una de las referencias más antiguas al término de que se trata, es el del significado "comprobación interna", entendiéndose como tal coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, -- de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus delineados en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.

El control interno, es el sistema de jerarquización implantado con el propósito de salvaguardar los activos del mismo y le permite depositar la confianza en los informes contables de las operaciones para juzgar la eficiencia y el cumplimiento de sus objetivos.

De la definición anterior, se deduce que el sistema de Control Interno establecido en un hospital, debe de afocar todas y cada una de las funciones tales como: servicios médicos, tratamiento de enfermo, alimentación, ropa de cama, hospitalización, ingresos, egresos, compras, financiamiento, -- contabilidad, etc.

En lo que se refiere al estudio del Control Interno, se limitará a realizar un análisis de la parte del sistema de Control Interno sobre las que se apoyan los métodos y registros que producen la información financiera que se ha de dictaminar, ya que al realizarse el examen de las cuentas que se -- presentan en los estados financieros del hospital, al igual -- que en cualquier otra organización, es lograr una idea de -- que está fundamentada en la confianza de que pueda ser objeto de los riesgos contables y por consecuencia las cifras de los estados financieros que se apoyan en dichos registros.

La revisión del sistema de control interno sirve a dos propósitos fundamentales:

- 1.- De la oportunidad de formular una opinión acerca de la -- confianza que pueda depositar en el sistema con el fin -- de que ajustando los procedimientos de auditoría, se eg -- té en posibilidades de emitir su opinión acerca de la ra -- zonalidad de los estados financieros que se presentan -- del hospital a la Dirección General o al Consejo de Ad -- ministración

- 2.- Cuando el caso de que se hayan localizado deficiencias -- en realizar el procedimiento establecido, debe de formu -- larse un pliego de recomendaciones a la Dirección para --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que ésta, tome posibles medidas de Control y corregirlos.

El Instituto Americano de Contadores, nos comenta que el Control Interno, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa ó entidad, en nuestro caso, hospital para la protección de sus activos, la atención de información correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas presentadas por la Dirección.

Otra definición del Control Interno, nos lo da el C.P. - - - Eugenio Sisto Velasco, diciendo que es el conjunto de medidas tomadas en la Planeación, Organización e integración de un organismo social, para cerciorarse de que se haga el uso adecuado de la autoridad delegada y que se opere de acuerdo con los planes trazados evitando, hasta donde sea posible, el desperdicio, los errores, los fraudes, es decir, promoviendo mayor productividad.

En conclusión podemos decir, que el Control Interno, son las medidas empleadas en un organismo funcional, empresa ó entidad, en nuestro caso hospital, para:

- a) Vigilar y fomentar el alcanzamiento de los objetivos del hospital y el cumplimiento de esos planes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- b) Salvaguardar los recursos del hospital contra la ineficiencia, los errores y los fraudes.
- c) Promover la exactitud, oportunidad y seguridad en la información.

Elementos del Control Interno:

	Funcionales
ESTRUCTURA ORGANICA	Autoridad
	Responsabilidad
	Cualitativas
ESTANDARES	Cuantitativas - Presupuestales
	Morfológicos - Contables Estadísticos.
	Normativos - Métodos, Procedimientos, Sistemas.

Para concluir la importancia del control interno en un hospital, es necesario hacer un análisis de nuestras ideas, conocimientos, experiencias, etc., acerca de la vinculación que existe entre la Administración y la profesión de Licenciado en Administración, y el campo de actividades principales de este profesionista en la actualidad, con toda seguridad podemos afirmar que contribuirá aclarar el pensamiento de los licencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dos en administración, en relación al control interno.

Debemos reconocer en primer lugar, que la administración disciplinada primordialmente en la formación del licenciado en administración, es solamente un medio para un fin y éste es: prever, planear, organizar, integrar, dirigir, controlar, -- las actividades que dan en un organismo social (hospital).

Entre los puntos más importantes del control interno podemos decir los siguientes:

1ero. El Licenciado en Administración, cuando actúa como auditor y para efecto del examen de estados financieros con el propósito de expresar una sugerencia, deberá de basarse en una revisión, ya no de lo que llamemos Control Interno, sino en los sistemas de información del hospital, V. gr., el Sistema de Contabilidad, base --- principal de la información financiera.

2do. En estas condiciones, el auditor tendrá necesidad de examinar, hasta donde su criterio se lo permita, la eficacia de la administración en relación con la información que los sistemas respectivos proporcionan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3ero. En forma particular, los sistemas de comprobación interna o medidas para protección de los bienes de una empresa en contra de los fraudes, no quita la consumación de estos delitos. Para poder saber la eficiencia de los procedimientos implantados, de los manipulados-delictuos será necesario observar si existe una administración eficaz que, entre otros casos, dé la importancia a todos los aspectos de relaciones humanas dentro y fuera del hospital.

b) METODOS DE EVALUACION

Es interesante para el Lic. en Administración que ha hecho el estudio y evaluación del control interno, del hospital -- que se pretende dictaminar, y utilizar dicho estudio para -- realizar su trabajo.

Sería un trabajo infructuoso, por ejemplo, que habiéndose -- hecho un estudio y evaluación del control interno de inventa rios y almacenes de un hospital y habiéndose llegado a la -- conclusión de que el sistema de control interno funciona de una forma adecuada, que al practicar materialmente la audito ría se aplicará procedimientos exhaustivos como los que se -- emplearían en una empresa que lleva controles inadecuados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si se encuentra un adecuado sistema de control interno de -- caja y bancos por ejemplo, debemos examinar que esté funcio- nando efectivamente, y no adolezca de vicios o se haya des - virtuado de su finalidad.

Para obtener un mayor rendimiento del examen de Control In - terno, debe de seguirse un orden previamente estudiado y que podría ser el siguiente:

- a.- Contestación del cuestionario de control interno
- b.- Verificación
- c.- Evaluación

Las formas de hacer un estudio de control interno, que podrá ser aplicable a un hospital, más no pretendemos con esto que sea único y que no se pueda modificar en determinado tipo de hospital, ya que cada hospital en particular presentará situa - ciones y características que lo diferencien de los demás.

c) CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

GENERALIDADES

SI NO OBSERVACIONES

1.- Cuenta el Hospital con una gráfica de Organización.

2.- Se encuentra la gráfica actualiza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

da de acuerdo con las necesidades
del Hospital.

3.- El Hospital cuenta con:

4.- El Departamento de Auditoría Inter
na, ¿Rinde por escrito sobre el re
sultado de sus revisiones?

5.- Son responsables directamente y --
dependen, de un funcionario ejecu
tivo que no sea Lic. en Administra
ción de Empresas?

6.- Se han revisado los informes que -
pasa el Departamento de Auditoría-
Interna?

7.- Se usan manuales e instructivos -
de contabilidad separado de:
a) El departamento de compras?
b) El departamento de Contralor de
Ingresos?
c) Del control de entradas y salij -
das de Caja?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 8.- ¿Se usan manuales e instructivos de contabilidad en el Hospital? _____
- 9.- ¿Se encuentran afianzados todos los empleados que manejan dinero en efectivo, acciones y valores? _____
- 10.- Todos los empleados del Hospital toman vacaciones periódicamente, y se designan a otros empleados sus labores ordinarias? _____
- 11.- ¿Existe rotación del personal? _____
- 12.- Los gastos y costos, se encuentran bajo el control del presupuesto? _____
- 13.- Existe parentesco alguno entre el personal y los Directivos del Hospital? _____
- 14.- Se encuentran divididas las funciones de los que tienen parentesco de la manera que resulte imposible de colisión? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

15.- Los libros y registros de Contabilidad:

- a) Son adecuados para el Hospital? _____
- b) Están actualizados? _____
- c) Son comparadas las cantidades -
con el mayor general? _____

16.- Se aprueba los asientos de Diario:

- a) Por el Contralor? _____
- b) Por el contralor del Hospital? _____
- c) Por otros empleados designados? _____

17.- Los asientos de Diario:

- a) Se encuentran debidamente explicados? _____
- b) Se encuentran amparados por sus comprobantes debidamente requisitados? _____

18.- Se proporcionan estados financieros periódicos para entregarlos a la Gerencia? _____

19.- Son lo suficientemente informativos, que muestren las fluctuaciones

SI NO OBSERVACIONES

anormales del hospital en cuanto a
 Costos y gastos, ingresos, inventa
 rios, etc. _____

20.- Se informan las discrepancias de
 control? _____

21.- Enliste los nombres de los funcio
 narios y empleados que ejerzan --
 las funciones señaladas anterior-
 mente:

ADMINISTRADOR GENERAL _____

CONTRALOR GENERAL _____

AUDITOR INTERNO _____

CONTADOR GENERAL _____

ENCARGADO DE REGISTRO DE LIBRO

MAYOR _____

ENCARGADO DEL CONTROL DE INGRE

SOS POR SERVICIOS _____

CAJERO _____

JEFE DE DEPARTAMENTO DE COMPRAS _____

COSTOS _____

ENCARGADO DE ALMACEN DE MEDICINAS _____

ENCARGADO DE ALMACEN DE MATERIALES SI NO OBSERVACIONES

DE CURACION _____

ENCARGADO DE ALMACEN Y ARTICULOS - _____

DE FARMACIA _____

ENCARGADO DE ALMACEN DE ROPA DE -- _____

CAMA _____

ENCARGADO DE LA ELABORACION DE --- _____

NOMINAS _____

ENCARGADO DE PAGO DE SUELDOS _____

22.- Existe parentesco entre las persq-
nas mencionadas? _____

ENTRADAS DE CAJAS

1.- Las entradas de dinero en efectivo
son realmente significativas? _____

2.- Se registra la entrada a caja me -
diante máquina registradora u otros
aparatos mecánicos? _____

3.- ¿Se confrontan las cantidades impre
sas en la máquina en forma indepen-
diente por el departamento de Con -
tabilidad? _____

SI NO OBSERVACIONES

- 4.- ¿Se utilizan talonarios que amparen el servicio prestado a los pacientes? _____
- 5.- Si así se hace:
- a) Se encuentran numerados de ante mano? _____
- b) Se confrontan los totales diarios y la numeración progresiva por el departamento de contabilidad? _____
- c) Los que no usen se guardan convenientemente? _____
- 6.- ¿Existe alguna salvaguardia adecuada en contra de algún fraude por el cajero, mediante el control de descuentos a pacientes? _____
- 7.- ¿Se informa al Departamento de Contabilidad de los ingresos obtenidos -- diariamente? _____
- 8.- Se guarda para los auditores un duplicado de la ficha de depósito verificada por un empleado distinto del que hace el depósito? _____

SI NO OBSERVACIONES

- 9.- Se depositan diariamente en el Banco
intacto y sin retiro las entradas de
caja. _____
- 10.- Es responsable el cajero por las en-
tradas a caja desde que se reciben-
hasta que son depositados en el ---
Banco. _____
- 11.- Se encuentra imposibilitado el ca -
jero al acceso de los libros y re -
gistros de contabilidad. _____
- 12.- Se encuentran los valores negocia-
bles que no sean efectivo cheques-
o letra en poder de un empleado --
distinto del cajero. _____

FONDO FIJO

- 1.- Recae la responsabilidad de cada -
fondo en una sola persona? _____
- 2.- El encargado del fondo fijo es per-
sona independiente del cajero y de
otros empleados que manejan cuantas
de pacientes y otras entradas? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 3.- Tiene acceso a los libros y registros de contabilidad el encargado de fondo? _____
- 4.- Obtiene el encargado todos y cada uno de los comprobantes por los pagos hechos del fondo? _____
- 5.- Se formulan los comprobantes en tinta o de otra manera, para que no se hagan alteraciones? _____
- 6.- Son aprobados los comprobantes por un jefe de departamento o algún otro empleado equivalente? _____
- 7.- Se hace la reposición de caja a la orden del encargado del fondo? _____
- 8.- Se hace la cancelación debida a los comprobantes de pago al momento de la reposición de tal manera que no pueda usarse en forma indebida posteriormente? _____
- 9.- Se auditan los fondos con frecuencia y mediante recuentos por sorpresa por auditor interno u otra persona independiente? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

10.- El fondo fijo se encuentra reg
tringido a:

a) Una cantidad que no exceda
de las necesidades para pa
gos de un periodo de dos -
semanas o menos?

b) Gastos pequeños que no excg
da de una cantidad fija?

11.- Se realiza una auditoría inter
na adecuada de los comproban -
tes y anexos antes de que se -
realice el reembolso?

SALIDAS DE CAJA

1.- Se encuentran de antemano numg
rados los cheques?

2.- Se guardan y archivan los chg-
ques cancelados?

3.- Todos los pagos exceptuando los
de la caja chica se hacen por -
medio de cheques?

4.- Se utiliza un protector de chg
ques?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 5.- Se requieren dos firmas en los cheques? _____
- 6.- Las firmas autorizadas se encuentran limitadas a los empleados que no tienen acceso:
- a) A los registros de contabilidad? _____
- b) A las entradas de caja? _____
- c) A los fondos de caja chica? _____
- 7.- Está prohibido firmar o refrendar cheques en blanco? _____
- 8.- Se formulan conciliaciones bancarias por alguna persona que no tenga intervención en el manejo efectivo, incluyendo la firma de los cheques? _____
- 9.- Se toma en cuenta en la contabilidad la secuencia de los números de los cheques cuando se concilian las cuentas bancarias? _____
- 10.- Cuando los cheques se presentan para ser firmados se anexan comprobantes u otros documentos --

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

que amparen los pagos?

- 11.- Se cancelan debidamente los comprobantes para impedir un uso indebido posteriormente?

PACIENTES

- 1.- Los empleados que controlan la cuenta de los pacientes manejan efectivo?
- 2.- Se concilian regularmente los auxiliares con las cuentas control de pacientes?
- 3.- El encargado de los documentos es independiente del cajero y de los empleados de contabilidad?
- 4.- Se encuentran prenumerados los recibos que se entregan a clientes por concepto de servicios prestados?
- 5.- Se busca a intervalos regulares la rotación de empleados que manejan el control de pacientes?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

6.- Se confirma diariamente por una persona independiente de la que controla las cuentas de pacientes:

a) Cuántos pacientes se encuentran encamados? _____

b) Qué servicios se les están ---
prestando? _____

7.- Se lleva un control en cuanto a -
consultas externas? _____

8.- Se encuentran numeradas previa -
mente las fichas de consulta? _____

9.- Se revisan por un dirigido las -
cuentas atrasadas de los pacien -
tes? _____

10.- Se lleva un control en las cuen -
tas del paciente, la cuenta de -
medicina u otros servicios? _____

11.- Se reciben cheques en pago de --
los servicios prestados por el -
hospital? _____

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

1.- Se llevan registros auxiliares -
de activo fijo? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 2.- Se comparan cuando menos una vez al año con el mayor general?
- 3.- Se autorizan de antemano las compras de equipo por el consejo de administración o algún Comité -- Directivo?
- 4.- Se toman periódicamente inventarios físicos de activos fijos, comprobándolos con los auxiliares correspondientes?
- 5.- Se registran al costo todos los activos?
- 6.- Respecto a las ediciones de -- activo fijo:
- a) Se controlan todas las ediciones mediante un presupuesto?
- b) Son autorizadas todas las -- compras por funcionarios apropiados?
- 7.- Respecto a los retiros de activo fijo:
- a) La venta o desmantelamiento de equipo requiere la aprobación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

ción de ejecutivos, por escrito
en forma especialmente diseñadas
y prenumeradas? _____

- b) Recibe el departamento de Conta-
bilidad una copia de cada forma
utilizada para autorizar la ven-
ta, transferencia o desmantela-
miento de equipo? _____

INVENTARIOS

- 1.- Se mantienen registros de inventarios
tanto en cantidades como en valores? _____
- 2.- Se verifican periódicamente los au-
xiliares de inventarios con las --
cuentas control del mayor? _____
- 3.- Todas las compras se envían direc-
tamente a sus respectivos almacenes? _____
- 4.- El registro auxiliar de los inven-
tarios es mantenido por empleados
que no tengan acceso a los materia-
les almacenados? _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 5.- Se confrontan los registros de inventarios mediante inventarios físicos cuando menos una vez al año? _____
- 6.- Dichos recuentos físicos se toman por empleados independientes:
- a) De los almacenistas? _____
- b) De los responsables que llevan el registro de inventarios? _____
- 7.- Se investigan y ajustan oportunamente las discrepancias entre los registros de inventarios perpetuos y los inventarios físicos? _____
- 8.- Requieren los ajustes el inventario la aprobación de directivos? _____

DOCUMENTOS POR PAGAR

- 1.- Se autorizan los préstamos por el Consejo de Administración? _____
- 2.- Se menciona específicamente en las actas, los nombres de los Bancos de quienes se solicitan los fondos? _____

TESIS CON
FALLA DE OPINION

SI NO OBSERVACIONES

- 3.- Se mencionan específicamente en las actas, los nombres de los - funcionarios autorizados para - solicitar préstamos?
-

CUENTAS POR PAGAR

- 1.- Se concilia regularmente el registro de pólizas (o registro - de cuentas por pagar) con el mayor general?
-
- 2.- Se comparan regularmente los egresos de cuenta de los proveedores con el pasivo registrado?
-
- 3.- Se tiene estipulado que todos - los ajustes que se registran en las cuentas por pagar deben tener la autorización de un funcionario?
-

INGRESOS

- 1.- Se registran todos los pacientes a la hora en que quedan internados en el hospital?
-

SI NO OBSERVACIONES

- 2.- Se lleva un registro por separado de los pacientes que van a consulta solamente y no están internados? _____
- 3.- Se lleva un control de los pacientes de acuerdo con el número de -- cama que ocupa? _____
- 4.- Son prenumerados los recibos de pago por concepto de servicios que -- han prestado al paciente? _____
- 5.- Las cantidades de medicina vendi -- dos son conciliados con inventa -- rios y compras? _____
- 6.- Se verifican las sumas de los rg -- gistros de ingresos y ventas por -- los pases a la cuenta de mayor? _____
- 7.- Se revisan periódicamente las ti -- ras de la máquina registradora y -- las notas de ingresos con el día -- rio de ingresos? _____

NOMINAS

- 1.- Se ha establecido la rotación de trabajos entre los empleados que-

preparan la nómina?

SI NO OBSERVACIONES

2.- Se registran las horas de trabajo en relojes marcadores?

3.- Se les paga a los empleados mediante cheques?

4.- Se efectúan los pagos de sueldos de alguna cuenta bancaria especial?

5.- Se ejerce un control adecuado sobre los pagos de semanas anteriores y - salarios no reclamados?

COMPRAS Y GASTOS

1.- Se efectúan las compras de medicinas mediante órdenes de compra?

2.- Están numeradas las órdenes?

3.- Están numerados los volantes de -- recepción de medicina y se lleva - registro permanente en el departamento de recepción?

4.- Una de las copias de recepción de medicamentos pasa al departamento de contabilidad?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SI NO OBSERVACIONES

- 5.- La compra de medicinas que se efectúa por cuenta de los pacientes se tramitan a través del departamento de compras? _____
- 6.- Se confrontan en el departamento de contabilidad las facturas:
- a) Contraórdenes de compra? _____
- b) Contrainformes de recepción? _____
- c) Contrainformes de inspección? _____
- 7.- Existen una responsabilidad definida para confrontar facturas en lo que respecta:
- a) Compras? _____
- b) Cálculos y sumas? _____
- 8.- Se preparan comprobantes para -- todos los conceptos de compra -- de medicina y gastos? _____
- 9.- Se revisan las distribuciones antes que los comprobantes se aprugben o se paguen? _____
- 10.- Se examinan los comprobantes de -- compras y gastos por un funcionario o empleado del hospital para-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

asegurar que se encuentran
completos los anexos y los
distintos requisitos?

SI NO OBSERVACIONES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A P I T U L O I V

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UN HOSPITAL

- a) Objetivos
- b) Políticas
- c) Procedimientos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UN HOSPITAL

a) OBJETIVOS

- Llevar a cabo de una manera eficiente, toda la administración de personal que sea necesaria para la mejor ejecución e integración del personal a su departamento.
- Coordinar a todos los departamentos para la realización conjunta de las actividades.

b) POLITICAS

- Escala de salarios.- Esta debe informar al empleado al momento de ser contratado.
- Selección de Personal.- Elegir a la persona adecuada para ejecutar las funciones de un puesto, siguiendo unas características básicas.
- Contratación de Personal.- Aceptar a la persona adecuada para la realización de un puesto.
- Seguridad e Higiene.- Seguir un curso de adiestramiento, en el que indiquen las bases principales para la conservación de la salud física y mental.
- Desarrollar las facultades del individuo de la mejor manera posible, mediante entrevistas personales.
- Queda estrictamente prohibido comunicar información personal de los pacientes.

- Se prohíben los escándalos o faltas de respeto tanto - para empleados, pacientes, médicos o visitantes.
- Fomentar la comunicación dentro del departamento, en - forma lineal y horizontal.
- No se puede comer dentro de las horas de trabajo.
- Se conceden permisos con o sin goce de sueldo, previo- aviso al Jefe de Personal.
- Existe el sistema de rotación de personal, dentro de - la clínica.
- Los ascensos se conceden previa autorización de los -- jefes correspondientes.

c) PROCEDIMIENTOS

1.- Objetivos particulares. (I)

Calcular la fuerza de trabajo necesaria para dar mejor-- servicio.

1.1. Procedimiento

Participación en la estimación de cargas de trabajo.

Información a obtener:

Estimación de carga de trabajo diario, por servicio, turno y- categoría.

Periodicidad

- ANUAL -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente de Información.

- Estadística de servicios médicos proporcionados.

Procedencia: Archivo Clínico.

- Instalaciones, equipos y capacidad de los mismos.

Procedencia: Administración.

- Planos de la Unidad.

Procedencia: Servicio de Conservación.**Destino de la información obtenida.**

- Servicio de Personal
- Administración
- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

- a) En coordinación con el área de servicio, estima la carga de - trabajo diario por horario, ca tegoría y jornada, con base en las estadísticas de servicios- proporcionados, las estimaci- nes de demandas, las campañas- o nuevos programas, las insta-

TELSIS CON
FALLA DE ORIGEN

laciones, los equipos, y su capacidad así como los planes del área física.

- Administración:

- b) Revisa las estimaciones de carga de trabajo y hace los comentarios correspondientes con el servicio específico, para su aprobación y envío a la Dirección.

- Dirección:

- c) Otorga su aprobación a las estimaciones de cargas de trabajo.

1.2. Procedimiento

Participación en el cálculo de necesidades de fuerza de trabajo.

Información a obtener

Determinación de las horas-hombre requeridas para las cargas de trabajo estimado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Periodicidad

- ANUAL -

Fuentes de información:

- Cargas de trabajo diarias por servicio, turno y categorías.

Procedencia: Administración

- Indices de productividad o estadística de indicadores de carga de trabajo por hora-hombre.

Procedencia: Jefatura de los Servicios Médicos.**Secuencia de actividades:**

- Servicio de Personal:

- a) En coordinación con el área de servicio, determinada las horas hombre, requeridas para las cargas de trabajo estimadas según los índices de productividad autorizados a la estadística de indicadores reales de carga de trabajo por hora hombre.

- Administración:

- b) Revisa la determinación de -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

horas hombre requeridas y - -
hace los comentarios correg -
pondientes con el servicio de
Personal y el área de servi -
cio específica y la envía a -
la Dirección para su aproba -
ción.

- Dirección:

- c) Otorga su aprobación a la de -
terminación de horas hombre -
requeridas.

Información a obtener:

Determinación de las horas-hombre autorizadas.

Periodicidad

- ANUAL -

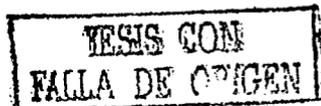
Fuentes de información:

- Plantilla autorizada

Procedencia: Administración

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal
- Administración



- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

- a) Convierte plazas y jornadas - por categoría, a número de horas hombre basándose en la -- plantilla autorizada.
- b) Revisa la determinación de horas hombre, autorizadas y las envía a la Dirección.
- c) Conoce la determinación de horas hombre, autorizadas.

Necesidades de fuerza de trabajo.

Periodicidad

- ANUAL -

Fuentes de información:

- Horas-hombre requeridas por servicio, turno y categoría.

Procedencia: Administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal
- Area de Servicio
- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

- a) Compara las horas-hombre requeridas con las autorizadas y ob tiene diferencias.
- b) Convierte las diferencias de - horas-hombre a número de pla - zas faltantes a sobrantes.
- c) Revisa la determinación de pla zas faltantes o sobrantes.
- d) Revisa y otorga su aprobación- a la determinación de plazas - faltantes y sobrantes y la en- vía a la Jefatura de los Servi cios Médicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Objetivo Particular. (II)

Integrar, en el hospital, al personal de nuevo ingreso

2.1. Procedimiento

Adaptación del personal de nuevo ingreso.

Información a obtener.

Informe de aptitudes del empleado.

Periodicidad

Cada vez que exista un ingreso al hospital.

Fuentes de información.

- Entrevista
- Procedencia: Dirección y Administración
- Informe de aptitudes

Procedencia; Area de Servicio.

Destino de la información obtenida.

- Servicio de Personal
- Administración
- Dirección
- Area de Servicio

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a) Recibe el empleado, registra

el movimiento y vigila el ---
plazo de aceptación.

- Administración:

- a) Entrevista al empleado a fin de introducirlo y efectúa los trámites correspondientes.
- c) Ubica al empleado en su área correspondiente, en caso de personal administrativo.
- d) En caso de personal médico y paramédico, lo envía a la Dirección.

- Dirección:

- e) Entrevista empleados, médicos y paramédicos y los ubica a su área de servicio.

- Area de Servicio:

- f) Los introduce en el puesto y-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

produce informes semanales de aptitudes del personal administrativo a la Administración y del personal médico y paramédico a la Dirección.

- Administración:

- g) Recibe informes de aptitudes del personal administrativo y envía los resultados a la Dirección.

- Dirección:

- h) Recibe informes semanales de aptitudes, los valora y decide la aceptación o rechazo del empleado dentro de los quince días a partir del inicio de labores y notifica a la bolsa de trabajo.

3.- Objetivo Particular (III)

Ejercer el control administrativo del personal adscrito al sanatorio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1. Procedimiento

Control de las incidencias del ausentismo o impuntualidad.

Periodicidad

- DIARIO -

Fuentes de información:

- Tarjeta de información

Procedencia: Jefatura de los Servicios Personales.

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal

- Administración

- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

a) Registra las incidencias de la Forma II conforme al instructivo, informa del área de servicio.

- Administración:

b) Quincenalmente supervisa de manera selectiva la Forma II, y compara la información con los informes de las áreas de servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Elabora informe con las observaciones correspondientes y - lo turna con la Forma II a la Dirección, para su envío a la Jefatura de los Servicios de Personal.

- Dirección:

- d) Elabora oficio de envío de la Forma II a la Jefatura de los servicios de personal, directamente o a través de la sección de personal.

3.2. Procedimiento

Estadística de ausentismo de personal:

Periodicidad:

- CUATRIMESTRAL -

Fuente de información:

- Estadística de ausentismo e impuntualidad del personal.

Procedencia: Jefatura de los Servicios de Personal.

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal

- Administración

- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

a) Analizar la estadística de ausentismo del personal.

b) Determina las áreas de servicio y personal con mayor incidencia según los parámetros establecidos.

c) Estudia la información y proporciona las medidas correctivas.

- Dirección:

d) Comenta con la Administración las incidencias de ausentismo y autoriza las medidas correctivas.

3.3. Procedimiento

Contratación de personal

Tramitar la ocupación de plaza vacante

Información a obtener:

Periodicidad

- CADA VEZ QUE SE HAGA UN MOVIMIENTO DE BAJA O CREACION DE -
PLAZA -

Fuente de información:

- Memorándum

Procedencia: Servicios de Personal.

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal
- Administración
- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

- a) Capta la baja y determina la vacante.
- b) Verifica la existencia y el tipo de cada vacante y elabora la solicitud de cobertura innominada, indicando hora -
rio y días de descanso.

- Administración:

- c) Comenta, revisa y pasa a firma a la Dirección, las solicitudes de propuesta.

- Dirección:

- d) Firma la solicitud autorizada para su trámite.

- Servicio de Personal:

- e) Tramita la solicitud autorizada e integra el expediente de solicitudes de propuesta.

3.3.1 Tramitar la sustitución de plaza

Periodicidad

- PERMANENTE -

Fuente de información:

- Memorándum

Procedencia: Servicio de Personal

Destino de la información obtenida:

- Area de Servicio
- Servicio de Personal
- Administración

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Dirección

Secuencia de actividades:

- Area de Servicio:

- a) Capta las ausencias y comunica las necesidades de sustitución precisando horario y día de -- descanso.

- Servicio de Personal:

- b) Verifica las ausencias en la - Forma II y en la trajeta de a- sistencias, investigar la cay- sa y duración.

- Administración:

- c) Valora la necesidad y procg -- dencia de las sustituciones, - si la ausencia genera vacantes.

- Servicio de Personal:

- d) Elabora los registros y la sq- litud de sustitución correg- pondiente.

e) Autoriza las solicitudes de
sustitución.

- Administración:

f) Tramita las solicitudes.

- Area de Servicio:

g) Conoce el trámite.

3.4. Procedimiento.

Tramitación de las prestaciones del personal.

Información a obtener:

Trámite de las prestaciones obligatorias.

Periodicidad.

- PERMANENTE -

Fuentes de información:

- Contrato individual de trabajo.

Procedencia: Administración.

- Ley Federal del Trabajo

Procedencia: Administración

- Nómina

Procedencia: Jefatura de los Servicios de Personal

- Afiliación al Seguro Social e Infonavit

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedencia: Administración

Destino de la información obtenida:

- Servicio de Personal
- Administración
- Dirección

Secuencia de actividades:

- Servicio de Personal:

- a) Programas prestaciones obligatorias previa coordinación -- con el interesado y el encargado del área de servicio.

- Administración:

- b) Verifica y hace ajustes.

- Dirección:

- d) Continúa trámite correspondiente.

4.- Objetivo Particular (IV)

Programación de la actualización del personal.

Información a obtener:

Programa de actualización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Periodicidad

- PERMANENTE -

Fuente de información:

- Nuevos instructivos

Procedencia: Escuelas Especializadas

- Nuevas técnicas de trabajo

Procedencia: Escuelas Especializadas

- Programas específicos

Procedencia: Jefatura de los Servicios de Personal

Destino de la información obtenida

- Administración

- Dirección

Secuencia de actividades:

- Administración:

a) Elabora el programa de coordinación con el Servicio de Personal.

- Dirección:

b) Estudia el programa y lo autoriza.

- Administración:

c) Ejecuta el programa de coordinación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ción con el Servicio de Enseñanza.

4.2 Procedimiento

Programación del adiestramiento del personal

Información a obtener:

Programa de adiestramiento

Periodicidad

- PERMANENTE -

Fuentes de información:

- Manuales e Instructivos de operación

Procedencia: Escuela Especializada

Destino de la información obtenida:

- Administración

- Dirección

Secuencia de actividades:

- Administración:

a) Elabora programas en coordinación con el servicio de Personal.

- Dirección:

b) Estudia el programa y lo autoriza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Ejecuta el programa en coordinación con el Servicio de Enseñanza de Escuelas Especializadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C A S O P R A C T I C O

PLANTEAMIENTO DE UN HOSPITAL Y SU ORGANIZACION

1. DATOS GEOGRAFICOS

- Clima
- Población
- Educación
- Actividades Económicas

2. UBICACION DEL HOSPITAL

- Croquis de la Ciudad de Comitán

3. SERVICIOS

4. INSTALACIONES

5. PERSONAL NECESARIO DEL HOSPITAL

6. ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTEAMIENTO DE UN HOSPITAL

Suponga usted que en la Ciudad de Comitán Chiapas, no existe un Hospital, aunque la necesidad así lo demande.

Actualmente se cuenta con un Centro de Salud que realiza funciones de medicina preventiva fundamentalmente. Mientras que los pacientes graves o que requieren de atención especializada, son trasladados a un hospital que se encuentra a 160 Kms. de distancia.

Debido a lo anterior, el Estado y la Secretaría de Salubridad y Asistencia, determinaron establecer un objetivo, se pide la intervención de ustedes como asesores para el planteamiento del siguiente programa:

1. Definir el tamaño (Servicios e Instalaciones) y localización del hospital.
2. Establecer en base al tamaño, los requerimientos de personal.

Recuerden que para realizar este trabajo, debe estar basado en las condiciones geográficas, climatológicas, demográficas, económicas, etc. de la población.

1. DATOS GEOGRAFICOS

Para llevar a cabo la construcción y operación de un hospital

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tal, dentro del perímetro suburbano de la Ciudad de Comitán-Chiapas, se realizó un estudio orográfico, el cual nos dió - resultados satisfactorios, ya que en dichos estudios orográficos no se encontró problema alguno, como serían aguas subterráneas que provocarían hundimientos en la tierra, y de --- igual manera previendo en lo futuro, sismos que podrían provocar reajustes de la tierra que afectarían a la construcción.

El clima que se detecta en dicha ciudad, es el más propicio - el cual es templado y oscila la temperatura entre los 26° y - 27° centígrados.

El estudio en general nos refleja resultados positivos.

En cuanto al terreno, tendrá una superficie para dicha construcción de 15,000 m² repartidos de la siguiente manera:

- a) 8,000 m² de construcción
- b) 4,000 m² de zona verde y margen de ampliación
- c) 3,000 m² de estacionamiento

En base a la población (52,251) y con ayuda de los índices - conocidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la Ciudad de Comitán Chiapas, es conveniente la construcción de un hospital de 150 camas.

"PIRAMIDE DE EDADES"¹

<u>CLASES</u>	<u>POBLACION</u>
0 a 14	24,737
15 a 29	14,055
30 a 44	7,524
45 a 59	4,213
60 a 74	1,725
75 a más	627

"EDUCACION"²

Nombre de las Escuelas	No. de Escuelas	No. de alumnos
Pre-Primaria	8	1,702
Primaria	53	71,345
Secundaria General	4	7,029
Secundaria Técnica	1	813
Medio Superior	3	7,275

1. Presidencia Municipal, Comitán, Chis., México 1984.

2. Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Entre los servicios principales cuenta con:"³

Seguridad Pública:

Agentes de Tránsito	28 elementos
Destacamento Militar	750 elementos
Policía Municipal	30 elementos

Servicio de Limpia:

Cuenta con 3 camiones y 10 elementos

"ACTIVIDADES ECONOMICAS"⁴

Agropecuarias	47%
Industriales	22%
Comerciales y Servicios	<u>31%</u>
	100%

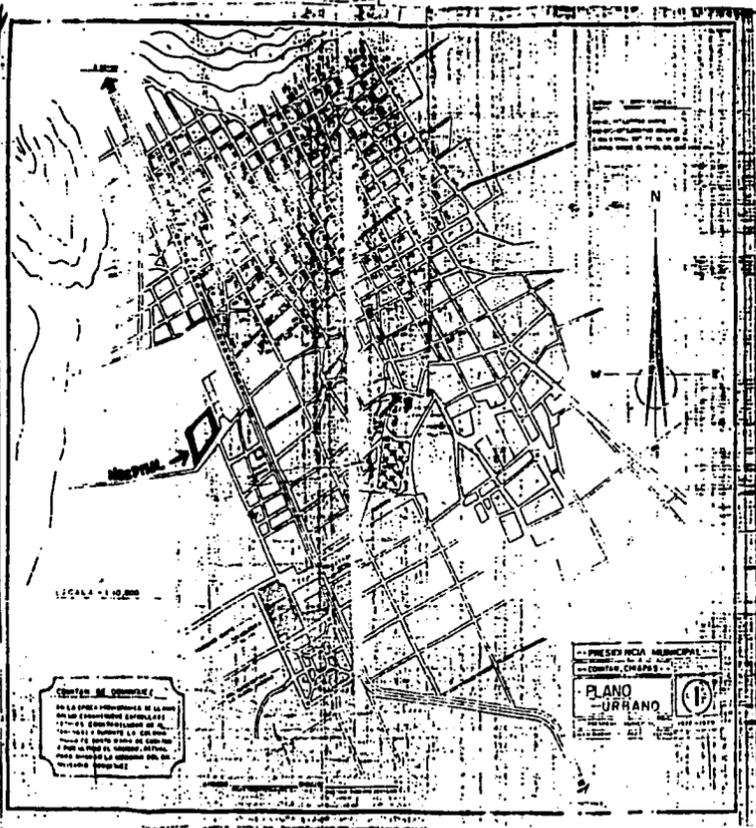
2.- UBICACION DEL HOSPITAL

Tomando en cuenta las condiciones climatológicas, orográficas, facilidad de acceso y vía de comunicación, así como -- prestación de servicios municipales: luz, agua potable, drenaje, pavimentación, etc., la ubicación ideal de un hospital en el perímetro suburbano de la Ciudad de Comitán, Chis.

3. Presidencia Municipal, Comitán, Chis., México 1984.

4. Cámara de Comercio, Comitán, Chis., México 1984.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



ESCALA 1:10,000

Observaciones:
 1. La zona sombreada en la zona de la izquierda pertenece al antiguo plano de Urrutia.
 2. La zona sombreada en la zona de la derecha pertenece al antiguo plano de Urrutia.
 3. La zona sombreada en la zona de la izquierda pertenece al antiguo plano de Urrutia.
 4. La zona sombreada en la zona de la derecha pertenece al antiguo plano de Urrutia.

PROYECTO MUNICIPAL
 DE URRUTIA, CHACO

PLANO URRUTIA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

estaría localizada en la parte Sur Poniente de la ciudad, a la altura de Octava Avenida Pte. y Décima calle Sur Poniente.

Para la construcción y operación de un hospital adecuado a las necesidades de Comitán y sus zonas de influencia, se requiere de un terreno con una superficie de 15,000 m² repartidos de la siguiente manera:

- a) 8,000 m² de construcción
- b) 4,000 m² de zona verde y margen de ampliación
- c) 3,000 m² de estacionamiento

En base a la población (52,251) y con ayuda de los índices conocidos.

En la Ciudad de Comitán, es conveniente la construcción de un hospital de 150 camas.

Para la determinación de la capacidad (en camas) del hospital, se consideró los siguientes procedimientos:

1. Considerando el índice de 3 camas por 1,000 habitantes

$$150 - 3 = 50$$

$$50 \times 1,000 = 50,000$$

2. Aplicando la fórmula siguiente:

$$\text{No. de camas} \times 365 \times 80\% = \text{Pacientes atendidos en un año}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los pacientes atendidos en un año representan el 10% de la población, así el resultado lo multiplicaremos X 10.

$$10 \times 365 = X \ 80\% = 4,380 \times 10 = 43,800 \text{ habitantes.}$$

El resultado por este procedimiento, es menor al número de -- habitantes debido a que se consideró, que el hospital trabajará al 80% de ocupación solamente.

3. Considerando el intervalo de sustitución
% de desocupación X promedio de estadía = intervalo de sustitución.

% de ocupación

365

Promedio de estadía + intervalo de sustitución = pacientes -- atendidos por un año en una cama. El resultado multiplicado -- por el número de camas nos dá la población.

$$\frac{20 \times 10}{80} = 2.5 \text{ intervalo sustitución}$$

$$\frac{365}{10+2.5} = 29.2 \times 150 = 4,380 \text{ pacientes hospitalizados X -- año.}$$

$$4,380 \times 10 = 43,800 \text{ habitantes.}$$

Partiendo del número de camas (150), podemos también calcular cuántos pacientes ingresarían diariamente, considerando que --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

el promedio de estancia de sólo 8 días.

1. Aplicando la siguiente fórmula

No. de camas X 365 = 80%

Promedio de estancia = Pacientes hospitalizados diariamente.

300 días hábiles.

Despejando:

$$\frac{150 \times 365 \times 80\%}{300} = 17 \text{ ingresos diarios}$$

2. Considerando el intervalo de sustitución

$$\frac{365}{\text{Promedio de permanencia} + \text{intervalo sust.}} = \text{pacientes hospitalizados diariamente.}$$

$$\frac{365 \times 150}{8+2.5} = 16 \text{ ingresos diarios}$$

A partir de los ingresos diarios, podemos calcular cuántas - consultas puede proporcionar el hospital, teniendo en cuenta lo siguiente:

a) Para hacer este cálculo se considera que la mitad - de las consultas de primera vez, pasan a hospitali-

zación y la otra sólo hace uso de la consulta externa, y que por cada consulta de primera vez, hay 4 - subsecuentes.

- b) Considerando que tratamos de un hospital de 150 camas, con un promedio de estadía de 8 días que no -- dió 17 ingresos diarios, la fórmula es la siguiente:
Ingresos diarios X 2 = 17 consultas la. vez

Consultas de la. vez X 4 = 68 consultas subsecuentes

Total de consultas:	17
	<u>68</u>
	85 consultas diarias

"La distribución de camas por especialidad quedaría según el autor Manuel Barquin"⁵

Especialidad	%	No. de camas
Cirugía	45	150 X .45 = 67.5
Medicina interna	15	150 X .15 = 22.5
Pediatría	20	150 X .20 = 30
Ginecoobstetricia	20	150 X .20 = 30

150

5. Dr. Manuel Barquin C. Dirección de Hospitales. Interamericana, S.A. de C.V., México, D.F. 1981. Pág. 74

En lo que respecta al cálculo de las consultas por especialidad, se consideró los índices siguientes:

- 38.5% para Ginecoobstetricia
- 43.5% para Cirugía y especialidades
- 18.0 para Medicina y esp.

Número de consultas diarias a ofrecer:

- 85 X .385 = 32.7 consultas de ginecoobstetricia
- 85 X .435 = 36.9 consultas de cirugía y especialidades
- 85 X .18 = 15.4 consultas de medicina y especialidades
- Total: 85 consultas

También puede hacerse calculando el número de consultas de primera vez y subsecuentes a partir del número de ingresos-diarios totales por especialidad.

Así tendríamos que para:

CIRUGIA	100 : 85 : 43.5 : 5 X =	$\frac{85 \times 435}{100}$	=	
				3.69
MEDICINA INTERNA	100 : 85 : 18 : X =	$\frac{85 \times 18}{100}$	=	
				1.54
GINECOOBSTETRICIA	100 : 85 : 38.5 X	$\frac{85 \times 385}{100}$	=	
				3.27

Hasta este momento se ha obtenido el número de consultas de primera vez y el número de ingresos diarios por especialidad puesto que el 50% de las consultas de primera vez, pasan a hospitalización, tendremos:

	CONSULTAS 1a. VEZ
CIRUGIA	3.69 - 7.38
MEDICINA INTERNA	1.54 - 3.08
GINECOOBSTETRICIA	3.27 - 6.54

SERVICIOS	CONSULTAS 1a. VEZ	CONSULTAS SUBSECTES.
CIRUGIA	7.38 X 4	29.52
MEDICINA	3.08 X 4	12.32
GINECOOBS.	6.54 X 4	26.16

	1a.	Subs.	
CIRUGIA	7.38+	29.52	36.90
MEDICINA	3.08+	12.32	15.40
GINECOOBS.	6.54+	26.16	<u>32.70</u>

Total de consultas diarias 85

3. SERVICIOS

Los servicios que debe prestar serán los:

1. Servicios médicos tales como:

- a) Medicina interna
- b) Cirugía
- c) Ginecoobstetricia
- d) Pediatría

2. Servicios auxiliares de diagnóstico, tales como:

- a) Laboratorio de análisis clínicos
- b) Anatomía de análisis clínicos
- c) Radio diagnóstico
- d) Electrocardiografía

3. Servicios auxiliares de tratamiento:

- a) Anestesiología
- b) Banco de sangre

4. Servicios Paramédicos:

- a) Enfermería
- b) Dietética
- c) Trabajo Social
- d) Farmacia



e) Estadística, Archivo clínico

5. Servicios administrativos:

- a) Contabilidad o Contraloría
- b) Personal
- c) Adquisiciones, almacén o inventarios
- d) Archivo y correspondencia

6. Servicios generales:

- a) Mantenimiento
- b) Intendencia
- c) Transportes
- d) Lavandería y ropería

4. INSTALACIONES

A. de Servicios Médicos:

- 2 consultorios de Medicina interna
- 1 consultorio de Pediatría
- 1 consultorio de Cirugía

B. Quirúrgicas:

- 2 Quirófanos
- 2 salas de expulsión

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1 sala de urgencias

C. Hospitalarias

- 2 salas de Terapia intensiva
- 4 salas generales para hombres
- 4 salas generales para mujeres
- 2 salas generales para infecto contagioso
- 10 cuartos dobles
- 10 cuartos individuales

D. De diagnóstico

- 1 laboratorio de Análisis clínicos
- 1 laboratorio de Patología
- 1 laboratorio de Rayos X
- 1 gabinete de Electrocardiografía
- 1 Banco de sangre

E. Paramédicas

- 1 Jefatura de enfermeras
- 5 Centrales de enfermería
- 2 Departamentos de Trabajo Social
- 1 Farmacia
- 2 Centrales de Equipo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2 Centrales de esterilización
- 1 Departamento de Dietética
- 1 Departamento de Estadística y archivo clínico

F. Administrativas

- 1 Dirección general
- 1 Sala de juntas y enseñanza
- 1 Subdirección médica
- 1 Administración
- 1 Departamento de personal
- 1 Departamento de Contabilidad
- 1 Departamento de Archivo y correspondencia
- 1 Departamento de caja
- 1 Departamento de Adquisiciones, almacén inventarios

G. Servicios Generales

- 1 Departamento de mantenimiento
- 1 Departamento de intendencia
- 1 Departamento de Lavandería y ropería
- 1 Departamento de cocina
- 1 Departamento de Transportes
- 1 Casa de máquinas
- 1 Central telefónica

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. Otros servicios

- 1 Mortuorio
- 2 Salas de autopsia
- 6 Salas de espera
- 3 Habitaciones para residentes

5. PERSONAL NECESARIO PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL HOSPITAL.

El número de personal de enfermería necesario, profesional y auxiliar por especialidad, en turnos de 6.30 horas, debemos de considerar los siguientes índices:

a) Horas. enfermeras - paciente

CIRUGIA	3 horas X paciente
MEDICINA INTERNA	3 horas X paciente
GINECOOBSTETRICIA	2.30 horas X paciente
PEDIATRIA	4 horas X paciente

b) Número de camas del hospital

150 camas

c) % de camas por especialidad:

CIRUGIA 45%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEDICINA INTERNA	15%
GINECOOBSTETRICIA	20%
PEDIATRIA	20%

d) % de enfermeras profesionales y no profesionales

Profesionales	40%
Auxiliares	60%

e) % de enfermeras por turno:

Turno matutino	45%
Turno vespertino	30%
Turno nocturno	25%

f) Una enfermera más por cada 6 y una por cada 9 a 11,
para sustituciones y cubrir vacaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Servicios	Camas	Indice Hrs. Enf/Pts.	Horas Enfermeras Necesarias	Jornada de	No. de Enf.	1X1X 69	Total de Enfermeras
Cirugía	67.5 X	3	202.5 :	6.3	32	5 3	40
Medicina Int.	22.5 X	3	66.5 :	6.3	10	2 1	13
Ginecoobstet.	30 X	2.30	69 :	6.3	10	2 1	13
Pediatría	30 X	4	120 :	6.3	19	3 2	<u>24</u>
TOTAL DE ENFERMERAS							90

El siguiente paso consiste en calcular la cantidad de personal de enfermería profesional y no profesional, distribuido en los turnos de trabajo, a partir del No. total de enfermeras calculado, lo cual se hace en base a los índices señalados anteriormente. Además hay que agregar el No. de supervisores y jefes de servicio (o de piso) necesarios, calculándolas en base a los siguientes índices:

1 Supervisora X cada 60 camas (o pacientes) para los turnos matutino y vespertino

1 Supervisora por cada 90 camas (o pacientes) para el turno nocturno.

1 Jefa de servicio por 20 o 35 camas (o pacientes)

1 Jefa de enfermeras del hospital. Todo este personal debe ser graduado de acuerdo al 80% de ocupación, en tonces quedaría de la siguiente manera:

150 camas al 80% de ocupación - 120 pacientes

120 pacientes : 60 = 2 supervisores para el turno vespertino

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

120 pacientes : 90 = 1.5 = 2 supervisores para el turno
nocturno

120 pacientes : 30 = 4 jefes de servicio para cada
turno

2. Personal Médico

Para el cálculo de personal médico por especialidad y con --
turnos de trabajo de 6.00 horas diarias. Tome en considera -
ciones:

a) para cirugía tenemos:

7 consultas de primera vez

28 subsecuentes

De acuerdo a los índices, un médico puede atender 2 pacien-
tes de primera vez en una hora y 4 pacientes de consulta --
subsecuente en el mismo lapso, por lo tanto se necesitan:

7 X 30 = 210 minutos = 3.5 horas médico para consultas
de primera vez

28 X 15 = 420 minutos = 7 horas médico para consultas
subsecuentes

Total de horas médico = 10.5 : 6 = 1.7 médicos.

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

2 médicos para cirugía

b) Para medicina interna:

3 consultas de primera vez = 1.5 horas médico

12 consultas subsiguientes = 3 horas médico

Total de horas médico necesarias = $4.5 : 6 = .75$ médicos

1 médico para medicina interna

c) Para Ginecoobstetricia

6 consultas de primera vez = 3 horas médico

24 consultas subsiguientes = 6 horas médico

Total de horas médico necesarias = $9 : 6 = 1.5$ médicos

2 médicos de Ginecoobstetricia

d) Ahora bien, el total de médicos es de 5, pero como en cirugía y ginecoobstetricia por regla general se debe al número de médicos el total será de que en virtud de que los cirujanos y ginecoobstetricia pasan más de la mitad de su tiempo en salas de operaciones y expulsión.

e) El cálculo de médico interno se hace en base al índice de 1 por cada 20 camas

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

$150 : 20 = 7.5 = 8$ médicos internos para hospitalización.

**PERSONAL EN LOS SERVICIOS AUXILIARES DE DIAGNOSTICO Y
TRATAMIENTO.**

En lo que respecta al cálculo de personal en estos servicios debemos de considerar, el número de ingresos diarios (17) y número de consultas por día (85) que ya fueran calculados para el hospital.

$17 \times 20 = 340$ determinaciones diarias

$340 : 4 = 85$ tomas en hospitalización

El equipo formado por un médico, un químico y un laboratorista en turno de 6.00 horas, puede realizar 30 tomas y 120 determinaciones, por lo cual:

$85 : 30 = 3$ equipos para hospitalización

a) Radio diagnóstico (Rayos X)

Se considera 1.5 estudios X enfermo que ingresa, y cada estudio eleva 4 placas en promedio.

$17 \times 1.5 = 25.5$ estudios \times 4 placas = 102 placas

Un equipo formado por un radiólogo y un técnico, puede procesar de 4 a 5 estudios por hora, así en 5 horas para estu-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

dios = 20 estudios (1 hora para la elaboración de las interpretaciones radiológicas)

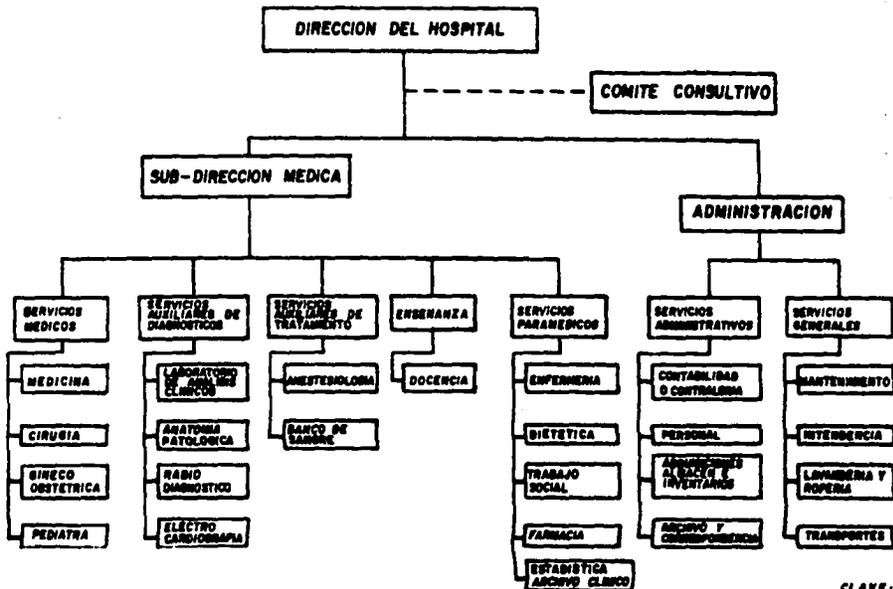
b) Personal administrativo

Para un hospital de este tipo, se requiere de los servicios de:

- 1 Licenciado en Administración de Empresas o Contador Público que funja como Subdirector Administrativo o Administrador
- 1 Contralor
- 1 Jefe de Personal
- 1 Jefe de Compras
- 1 Jefe de Almacén e inventarios
- 1 Jefe de Archivo y correspondencia
- 1 Auxiliar de Dietética
- 2 Auxiliares de Trabajo Social
- 2 Auxiliares de Farmacia
- 3 Auxiliares de Estadística y Archivo clínico

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ORGANOGRAMA DE UN HOSPITAL GENERAL DE 150 CAMAS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CLAVE:
 LINEA DE MANO ———
 LINEA DE ASOCIACION - - -

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

- Primera:** Por la gran responsabilidad que tiene un hospital-dentro de una comunidad, al tener a su cuidado la-vida de las personas, es vital una organización -- adecuada.
- Segunda:** La organización de un hospital debe de ser lo más-sencilla, clara y eficaz posible, además de tener-delineada las funciones relativas para obtener un-mayor beneficio y mayores resultados, a fin de lo-grar un mayor servicio al paciente.
- Tercera:** La Administración de un hospital puede estar a car-go de un Licenciado en Administración de Empresas, ya que son necesarios los conocimientos administra-tivos, para poder organizar adecuadamente un hospi-tal.
- Cuarta:** Las determinaciones de la Administración, son de -gran importancia, pues repercuten directa o indi-rectamente, en el bienestar o cuidado del paciente que representa el objetivo principal de un nosocq-mio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quinta: La división de funciones de un hospital, la podemos hacer en base de dos grandes áreas: las médicas y la administrativa, con objeto de prestar los servicios encomendados al mismo, y controlar sus operaciones administrativas.

Sexta: Independientemente al tipo y magnitud de una instalación hospitalaria, es importante contar con fuentes de información que reúnan datos altamente confiables a fin de facilitar a los directivos, la toma de decisiones adecuadas.

Séptima: En virtud de que la atención y el tratamiento médico que proporciona un hospital se realiza en departamentos de servicio específicos, es conveniente el establecimiento de procedimientos administrativos que permitan determinar la selección, introducción y desarrollo de personal.

Octava: Para que un hospital logre el objetivo para el cual se fundó, se requiere de administradores responsables del sistema, aceptado por todo el personal y el mantenimiento y control de la eficiencia-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aún cuando haya cambios de condiciones.

Novena: Los hospitales en general necesitan proveerse de todos los recursos necesarios para alcanzar su objetivo que es "lograr el bienestar físico y mental de los pacientes que por circunstancias patológicas fueron hospitalizados".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

- AGUILAR AREVALO RAMON. AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS EN UN HOSPITAL. 1980.
- AGRAMONTE MIER Y TERAN NORBERTO. CURSO DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION. EDITORIAL ECASA, - EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A. MEXICO, D.F., 1980.
- BARQUIN C. MANUEL DR. DIRECCION DE HOSPITALES. ORGANIZACION DE LA ATENCION MEDICA. NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, S.A. de C.V. 1981.
- GOMEZ MORFIN JOAQUIN. ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION. EDITORIAL DIANA, S.A. MEXICO, -- D.F., 1981.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- GOMEZ NOGUERA MANUEL DR. TEMAS SELECCIONADOS DE ESTADISTICA HOSPITALARIA. ASOCIACION MEXICANA DE HOSPITALES. A.C., 1979.
- REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS, - TEORIA Y PRACTICA. PRIMERA Y-SEGUNDA PARTE. EDITORIAL LIMUSA, MEXICO, D.F., 1983.
- R. TERRY JORGE. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. de C.V. MEXICO, D.F.
- KARLTON OWEN JOSEPH DR. CONCEPTOS MODERNOS SOBRE - - ADMINISTRACION DE HOSPITALES EDITORIAL ECLALSA, MEXICO, - D.F., 1976.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN