UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

TESINA:

COMO MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA, "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS" A TRAVÉS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

ANDREA CECILIA SAUNO FLORIAN.

ASESOR:

C.P. Y L.A.E. FRANCISCO DE ASÍS DEL MORAL ZAMBRANO.

MORELIA, MICHOACÁN. NOVIEMBRE, 2009

♥ DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS. ♥

Primero quiero dar gracias infinitas Dios por haberme dado la vida y por ponerme a mi alrededor a personas tan lindas y bellas, que con su apoyo y dedicación estoy logrando dar un paso mas en mi vida, gracias Dios por tus bendiciones.

♥ A MI QUERIDO PADRE.

Que desde el cielo me esta dando todo su apoyo y fuerzas para seguir luchando en la vida. Gracias por educarme, darme todo y ser tu consentida. Te quiero mucho papa.

♥ A MI MADRE ADORADA.

Tú siempre estuviste conmigo apoyándome aun en situaciones críticas. Gracias por enseñarme a trabajar y ser una persona de buenos valores. Gracias por haberme traído al mundo. Te quiero mucho.

♥ A MI HERMANO.

Aunque en ocasiones me hagas enojar, siempre estas para arrancarme una sonrisa. Eres genial mi hermanito precioso te quiero mucho. Espero ser un ejemplo para ti.

♥ A SALOMON.

Mi vida tú eres lo más importante en mi vida, eres la persona la cual mas amo con todo mi corazón y alma. Gracias por estar conmigo y darme palabras de aliento. Siempre estaré contigo a tu lado llenando tu vida de alegría. ¡Te amo mucho!

Gracias también a todas las personas que estuvieron en mi camino y me ayudaron en mi educación, pues si eso no hubiese llegado hasta donde estoy ahora, gracias a mis profesores, a mis compañeros, a mis amigos a todos ustedes les debo mucho.
Por supuesto también gracias a mi asesor por su ayuda a elaborar esta tesina.
Y a todos ellos que Dios los colme de bendiciones.

♥GRACIAS♥

Í N D I C E.

❖ INTRODUCCIÓN.

- ❖ MISIÓN.
- ❖ VISIÓN.
- ❖ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- ❖ OBJETIVO GENERAL.
- ❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
- ❖ ALCANCES.
- ❖ LIMITACIONES.
- ❖ JUSTIFICACIÓN.
- ❖ ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS".

CONCEPTO **PÁGINA**

CAPITULO I. EMPRESA. 1 A 5.

1.1. Definición de empresa.
1.2. Importancia de empresa.
1.3. Clasificación de la empresa.
1.4. Aspectos legales de la empresa.
1.5. Recursos de la empresa.

CAPITULO II. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA. 6 A 10.

2.1. Definición de administración.
2.2. Importancia de administración.
  2.2.1. Administración pública y privada.
2.3. Efectividad.
  2.3.1. Eficiencia.
  2.3.2. Eficacia.
2.4. Administración de las áreas funcionales.

CAPITULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO. 11 A 13.

3.1. Definición del proceso administrativo.
3.2. Importancia del proceso administrativo.

3.3. Universalidad del proceso administrativo.
3.4. Beneficios de la aplicación del proceso administrativo.
3.5. Unidad y división del proceso administrativo.
3.6. Clasificación y principales autores del proceso administrativo.

CAPITULO IV. PREVISIÓN. 14 A 15.

4.1. Definición de la previsión.
4.2. Importancia de la previsión.
4.3. Principios de la previsión.
4.4. Elementos de la previsión.
    4.4.1. Visión.
    4.4.2. Misión.
4.5. Herramientas y/o técnicas de la previsión.

CAPITULO V. PLANEACIÓN. 16 A 22.

5.1. Definición de la planeación.
5.2. Importancia de la planeación.
5.3. Principios de la planeación.
5.4. Elementos de la planeación.
    5.4.1. Objetivos.
    5.4.2. Políticas.
    5.4.3. Reglas.
    5.4.4. Procedimientos.
    5.4.5. Programas.
    5.4.6. Presupuestos.
    5.4.7. Estrategias.
5.5. Herramientas y/o técnicas de la planeación.

CAPITULO VI. ORGANIZACIÓN. 23 A 35.

6.1. Definición de la organización.
6.2. Importancia de la organización.
6.3. Principios de la organización.
6.4. Elementos de la organización.
    6.4.1. Departamentalización.
    6.4.2. Jerarquización.
        6.4.2.1. Organizaciones altas y planas.

6.4.3. Centralización, delegación y descentralización.
6.4.3.1. Centralización.
6.4.3.2. Delegación.
6.4.3.3. Descentralización.
6.4.4. Estructura de la autoridad o línea de mando.
6.4.4.1. Autoridad lineal o militar.
6.4.4.2. Autoridad funcional o de Taylor.
6.4.4.3. Autoridad de asesoría o de Staff.
6.4.5. División del trabajo.
6.4.6. Unidad de mando.
6.4.7. Tramo de control.
6.4.8. Responsabilidad.
6.4.9. Coordinación.
6.4.10. Comunicación.
6.5. Herramientas y/o técnicas de la organización.
6.5.1. Organigramas.
6.5.1.1 Clasificación de organigramas.
6.5.2. Manuales administrativos.
6.5.3. Diagramas de procedimiento o de flujo.

CAPITULO VII. INTEGRACIÓN. 36 A 40.

7.1. Definición de la integración.
7.2. Importancia de la integración.
7.3. Principios de la integración.
7.3.1. Principios de la integración de las personas.
7.3.2. Principio de la integración de las personas.
7.4. Elementos herramientas y/o técnicas de la integración.
7.4.1. Recursos humanos.
7.4.2. Recursos financieros.
7.4.3. Recursos materiales.
7.4.4. Recursos técnicos.

CAPITULO VIII. DIRECCIÓN. 41 A 49.

8.1. Definición de la dirección.
8.2. Definición de la dirección.
8.3. Principios de la dirección.
8.4. Elementos, herramientas y/o técnicas de la dirección.
8.4.1. Autoridad.

8.4.2. Comunicación.
8.4.3. Liderazgo.
8.4.4. Toma de decisiones.
8.4.5. Motivación.
8.4.6. .Supervisión.

CAPITULO IX. CONTROL. 50 A 57.

9.1. Definición del control.
9.2. Importancia del control.
9.3. Principios de control.
9.4. Elementos de control.
9.4.1. Establecimiento de estándares.
9.4.2. Medición de talleres.
9.4.3. Comparación.
9.4.4. Acción administrativa.
9.4.5. Retroalimentación.
9.5. Tipos de control.
9.5.1. Control previo.
9.5.2. Control concurrente.
9.5.3. Control posterior.
9.6. Herramientas y/o técnicas del control.

- **COMO APLICA EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS". 58 A 97.**

- CONCLUSIONES.
- BIBLIOGRAFÍA.

I N T R O D U C C I Ó N.

MISIÓN.

Obtener la información necesaria y oportuna del Departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos”, para analizarla y hacer las correcciones necesarias para obtener un proceso administrativo efectivo para las actividades laborales de dicho departamento.

Con esta investigación mi misión es realizarla de forma correcta para seguir con el procedimiento de mi titulación y así optar el titulo de licenciada en administración.

VISIÓN.

Pretendo llegar a ser una generadora de ideas que se puedan aplicar en otros departamentos e incluso a otras instituciones, porque el proceso administrativo no se puede pasar por alto en ningún estilo o forma de vida.

Ser una profesionista de calidad y con ética que genere oportunidades para las demás personas de poderse desarrollar en la vida laboral y dar productividad al país.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La presente investigación se realizo con el objetivo de describir a través del procesos administrativo y los principios de la administración, la manera en que la enfocan y así observar como se desarrolla y que acciones de mejora se están llevando acabo, para lograr la máxima eficiencia en el departamento de recursos financieros, del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos”; objetivo que actualmente se persigue.

Esta investigación teórica del proceso administrativo y de los principios de la administración; nos permite ordenar y observar cómo se lleva dentro de una institución pública descentralizada.

Desarrollar una adecuación de las técnicas con las que se cuenta en el proceso administrativo para lograr la mejora en los siguientes puntos:

- No se lleva un adecuado proceso de planeación; estableciendo políticas, regla para acciones y decisiones concretas para el aprovechamiento de los recursos.
- Una organización que este fundamentada en manuales administrativos, organigramas; para una buena comunicación y productividad del personal.
- Falta de unidad de personal; conjugar técnicas para tener una equidad en la carga de trabajo.
- Deficiente liderazgo por el jefe del departamento; estableciendo una autoridad formal ante los subordinados de dicho departamento.
- Existen fuentes distracciones internas y externas que provocan deficiencia en la productividad del personal: crear fuentes de motivación como ascensos, un lugar adecuado para laborar.

Para esto se tendrá que analizar cada una de las fases que se llevan dentro del proceso administrativo y el cumplimiento de los principios de administración por lo que primero se presenta una breve explicación de cada uno de las fases y enseguida de acuerdo a la información recibida se describen los datos correspondientes a cada una de ellas.

OBJETIVO GENERAL.

El objetivo general de la presente investigación, es maximizar la efectividad mediante las técnicas y/o herramientas que nos da el proceso administrativo y los principios de administración en el Departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en esta investigación son:

- En cuanto a la planeación el establecimiento de políticas, reglas y procedimientos, con la ayuda de las técnicas como: graficas de Gantt y la ruta critica como PERT.

- En la organización estructurar una jerarquización y una línea de mando, en base a la coordinación, responsabilidad y trazo de flujogramas, manuales administrativos y el organigrama.

- Respecto a la dirección como llevar a cabo un buen liderazgo, comunicación y motivación en el departamento para el buen funcionamiento del mismo.

- En el control un establecimiento de estándares y una medición de resultados.

ALCANCES.

Los alcances de la presente investigación son:

- Implementación de las técnicas y/o herramientas del proceso administrativo, en el Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”.
- Se utilizaran las técnicas y/o herramientas que nos da el proceso administrativo en la presente investigación.
- Los usuarios de las técnicas y/o herramientas son el personal del Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”.

LIMITACIONES.

Las principales limitaciones que tiene la presente investigación son:

- El campo de aplicación es el Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos., y se podrán realizar las adecuaciones necesarias para la aplicación en otras organizaciones.
- La falta de una supervisión al proyecto de incrementar la efectividad en el Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”.
- La falta de disposición del personal a los cambios que se planean en esta investigación para mejora y efectividad del Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”.

JUSTIFICACIÓN.

La implementación de las técnicas y/o herramientas del proceso administrativo, y el empleo de los principios de administración, para la mejora de la efectividad en el Departamento de Recursos Financieros, del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”, que constituye un avance significativo para alcanzar una mayor eficiencia en las actividades que realiza el personal que labora en dicho departamento.

Con esta investigación se trata de auxiliar y dar los conocimientos teóricos que nos ofrece la disciplina de la administración y no solo fundamentarse en lo empírico.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA, “EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS”.

FIG. 1 INSTALACIONES DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA, “EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS”.

Gobernaba a Michoacán Don David Franco Rodríguez, y por idea de su señora esposa, Doña María de Jesús Bautista de Franco Rodríguez, se creo el Instituto Michoacano Pro-infancia, registrado en el tomo segundo y registro 331 del Acta de Constitución, en fecha 14 de diciembre de 1956, quedando asentado en el registro a las 18:00 horas del día 3 de Enero de 1957, firmando como asesor técnico el Doctor Miguel Arriola Hidalgo.

Cuando llego a la Presidencia el Licenciado Adolfo López Mateos, su esposa doña Eva Samano de López Mateos convoco a juntas diversas con todas las esposas de los gobernadores, “con la mira de crear un organismo de carácter nacional de protección a la infancia”, después de platicas, ajustes y cambio de impresiones diversas, por Decreto numero 53 de fecha 28 de Febrero de 1961, se creo el Instituto Nacional de Protección a la Infancia, basados en los lineamientos, disposiciones y organización de doña Jesús Bautista, que había creado un organismo que llevaba a los niños alimento, vestido y asistencia medica; lo mismo a los niños de la ciudad que a los de zonas rurales.

Siendo ya gobernador electo de Michoacán el Licenciado Agustín Arriaga Rivera visito el Hospital Civil Doctor Miguel Silva, de esta ciudad de Morelia, siendo atendido por varios médicos, así como el director del mismo, y se extraño mucho cuando estando en uno de los pisos, miro en una de las salas a unos pequeños pacientes, ahí, en medio de enfermos adultos. Al preguntar de porque esa mezcla de pequeños con adultos, se le informo que el hospital no contaba con una ala, por lo menos, especializada en la atención a niños.

El Licenciado Arriaga no dijo nada, solamente clavo su mirada en aquellos pequeños; no expreso ni promesas ni hizo comentarios, pero no olvido la escena. Llego la toma de posesión el 15 de septiembre de 1962; el día 16 hubo el desfilé y actos conmemorativos a la Independencia Nacional, y el día 17 por la mañana comenzó su trabajo como Gobernado de Michoacán y a favor de los michoacanos. Su primer acto fue colocar la primera piedra de lo que habría de ser la nueva

Escuela Normal de Maestros, acompañado de don Jaime Torres Bodet, Secretario de Educación Publica, acto que tuvo lugar ahí en el lugar que todos conocemos.

Terminando el acto anterior, su comitiva se traslado a colocar la otra primera piedra: la del Hospital Infantil constituyo el primer paso de una obra modelo en su género que ocupo iniciativamente una superficie de 3,000 metros cuadrados en su área verde, y con 4,000 de construcción de primera, desde luego dotado de todos los servicios, cuya construcción estuvo a cargo de de la comisión Constructora de la Secretaria de Salubridad y Asistencia, hoy Secretaria de Salud. El costo de la obra física tuvo un monto de $ 5'300,000.00, y su equipo un valor de los $ 3'000,000.00.

La construcción estuvo orientada, calculada dirigida nada menos que por el Doctor Federico Gómez Santos, quien además, estuvo entrenando en el hospital Infantil de México, parte del personal que iba a manejar el nuevo Hospital Infantil de Morelia.

La creación del hospital desde la colocación de la primera piedra del 17 de Septiembre del 1962 a julio de 1963 la obra se concluyo quedando esta en obra negra, para después llevar acabo de Julio de 1963 al 21 de abril de 1964 la instalación de equipos como hidroneumático, elevadores, aire acondicionado, iluminación, cristales, muebles, equipo de caldera, aljibe, gas, acomodo de equipos d servicio etcétera. Iniciando actividades el día primero de mayo de 1964 con la hospitalización de la niña María De la Salud Hernández Cortes, siendo aquella niña la primera paciente que fue llevada en los brazos de la primera dama de estado, Señora María Guadalupe Diez de Arriaga.

En la junta de trabajo de alto nivel se habían manejado varios nombres para quien pudiera hacerse cargo de su administración, y pensaron con buen tino y excelente profesionalismo en una Doctora, la Doctora María Del Socorro Quiroga, una mujer con un nuevo concepto de los que es la medicina moderna y la administración eficiente, con sentido humano de solidaridad y comprensión, lo mismo para los enfermos que para os familiares, y compartido lo anterior para con el personal que haría posible la atención de aquellos pequeños.

La inauguración oficial estuvo a cargo del Ciudadano Presidente de la República, Licenciado Adolfo López Mateos, de su esposa Señora Eva Samano de López Mateos, a quienes acompañó el Gobernador del Estado Licenciado Agustín Arriaga Rivera y su esposa Señora María Guadalupe Diez de Arriaga, el Doctor José Álvarez Amezquita, Secretario de Salubridad y otras personas. Posteriormente el Licenciado Adolfo López Mateos visito todos y cada uno de los departamentos, instando e invitando a todo el personal, a la superación y a prestar cada vez mejor servicio a favor de os futuros pacientes que llegasen a esa institución. Ese día de la inauguración, 21 de Octubre de 1964 quedo grabado en la vida de la medicina social como una fecha memorable en la historia de Morelia y de Michoacán. Se develaron dos placas, se pronunciaron palabras alusivas, se habría una página de oro en la

historia de Michoacán. Gracias al empeño de un gobernante de dotar a la niñez de un centro que seria orgullo de México, tanto pos sus instalaciones como por su cuerpo médico.

FIG. 2 EL LICENCIADO ADOLFO LÓPEZ MATEOS INAUGURANDO EL HOSPITAL EL 21 DE OCTUBRE DE 1964.

El hospital cuenta a partir de su inauguración con el servicio de consulta externa, intermedios, laboratorio de diagnostico, departamento de terapia intensiva, sala de esterilización, departamento de rayos X, mortuorio, departamento de prematuros, alimentación, costura, lavandería, primeros auxilios, intendencia, sala de infecciosos, departamento de residencia, sala de enseñanza, etcétera.

El quipo inicial de trabajo lo integraban 4 médicos, una enfermera titulada, 9 auxiliares de enfermería, un oficial de mantenimiento y 9 de intendencia, una dietista y dos cocineras, una encargada de biberones, una trabajadora social y 5 secretarias. La demanda que de inmediato tuvo el hospital, al que pronto llegaron pacientes de todo el estado y de los Estado circunvecinos, obligo aumentar la planta del personal y a buscar médicos de las distintas especialidades que hicieran más eficiente el servicio.

Para la década de los 90’s el Hospital únicamente a atendido niños menores de 0 a 14 años de edad. Y han estado a su cargo 10 directores diferentes, 9 administradores y 8 jefas de enfermeras en las diferentes etapas de su existencia. Contando en ese tiempo con 224 trabajadores y tiene un total de 114 camas. Se manejan anualmente 38,500 consultas se ven a mas de 5000 pacientes en urgencias, en el departamento de dental se atienden a 8000 niños y se tienen un egreso total de 2,547 pacientes por año.

En el renglón de los administradores, los principales realizaban una especie de magia blanca para hacer rendir los pocos dineros y cubrir las muchas necesidades

de una comunidad de trabajo, todavía carente de presupuesto solido para solventar a satisfacción los problemas que se les presentaban. Al administrador se le pide, muchas veces se le exigen medicamentos que ha veces el hospital no tenia en aquellos sus primeros días de vida, y salir adelante en estas necesidades requería de verdadero malabarismo financiero ejecutado por los administradores, ya que solamente así se podía salir adelante.

La fundadora y primera directora fue la Doctora María Del Socorro Quiroga, de mayo de 1964 a abril de 1965. Le continúo el Doctor Carlos García de León, lo siguió el Doctor Crispín Rico Cano, después el Doctor Manuel Martínez Estrada. Y el Director que se encuentra a cargo es el Doctor Faustino Serafín Chávez Martínez que cuenta con más de 10 años a cargo.

El primer administrador del hospital fue el contador Marco Antonio Tavera campos y de allí le siguen una gran lista entres los mas destacados se encuentra Señor Gabriel rosales, Miguel Ángel Ceniceros, Señor Antonio Calvillo Paz, la señorita Margarita Jaramillo, etcétera. En la actualidad es la Contadora Publica María de Jesús Pineda López es la administradora del Hospital Infantil de Morelia teniendo ya en el cargo 4 años.

En el pasado aniversario número 44 se dio a conocer que existen varios proyectos que darán más crecimiento al nosocomio, como la creación de un área para niños quemados, la cual tendrá capacidad para atender de 10 a 12 niños de forma consecutiva; de igual forma una clínica para la atención de infantes con labio y paladar hendido así como la apertura y equipamiento de un área de neonatología en la cual habrá terapia intensiva, además de la ampliación del área de urgencias.

FIG. 3 PRIMERA DAMA DEL ESTADO, SEÑORA GUADALUPE DIEZ DE ARRIAGA, LLEVA EN SUS MANOS EL TERCER PACIENTE DEL HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA, “EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS”.

A continuación veremos cuál es la misión, visón, objetivos generales y específicos del Departamento Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”.

- **MISION.**

Realizar acciones de asistencia, brindando atención medica—quirúrgica de alta complejidad. Además de la formación de recursos humanos de excelencia que generan conocimiento y guías orientadas a la previsión, diagnostico y tratamiento de las enfermedades pediátricas, permiten propiciar atención médica a los niños más desprotegidos del estado de Michoacán.

- **VISION.**

Ser un centro de vanguardia reconocido local, estatal y a nivel nacional, generador de conocimientos, preceptos y recursos humanos de la más alta calidad, para la prevención, diagnostico y la rehabilitación de los niños.

- **OBJETIVO GENERAL.**

Mantener la institución como un centro de atención de segundo nivel, proporcionando atención medica de alta especialidad en la prevención, diagnostico, el tratamiento de las enfermedades de la población infantil, sin seguridad social, con los más bajos recursos socio-económicos.

- **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Propiciar la excelencia de la atención médica especializada del segundo nivel.
- Formar recursos humanos de excelencia en el conocimiento pediátrico.
- Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados de la institución.
- Captar, especializar y formar recursos humanos para la investigación biomédica.

A continuación se presenta el organigrama del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos”:

DIRECCION GENERAL
PATRONATO
CONSEJO TECNICO
COMITES HSPITALARIOS
SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA
ENSEÑANZA E INVESTIGACION
ASISTENTES DE DIRECCION
SUBDIRECCION MEDCA
MEDICINA PREVENTIVA
CALIDAD
AUXILIARES DX, TX PARAMEDICOS
RECURSOS FINANCIEROS
RECURSOS HUMANOS
RECURSOS MATERIALES
SERVICIOS GENERALES
TRABAO SOCIAL
LABORATOIO DEMICROBIOLOGIA
ADMISION Y ARCHIVO
ESTADISTICA
INHALOTERAPIZ
ENFERMERIA
LABORATORIO CLINICO
IMAGEONOLOGIA
DIETOLOGIA
PSICOLOGIA
DIVISON DE CIRUGIA
CIRUGIA PEDIATRICA
CIRUGIA ESPECIALIZADA
ORTOPEDIA Y TRAUMATOLOGIA
ANESTECIA Y QUIROFANOS
DIVISION DE PEDIATRIA
CONSULTA EXTERNA
MEDICINA EXTERNA
TERAPIA INTENSIVA
ATENCION A ADOLECENTES
ODONTOPEDIATRIA
URGENCIAS
NEONATOS
LACTANTES
HIDRATACION ORAL
ONCOHEMTOLOGIA

C A P I T U L O I.

E M P R E S A.

1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA.

Enseguida se asientan algunas definiciones de empresa:

- ✓ *Diccionario de la Real Academia Española*. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

- ✓ *Isaac Guzmán Valdivia.* Es la unidad económico-social en laque el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

- ✓ *José Antonio Fernández Arena.* Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos legales o practicas, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

En base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como:

"Es un ente económico-social-político, en el que atreves de la administración de sus recursos, se producen bienes y/o servicios encaminados a satisfacer las necesidades de su sociedad".

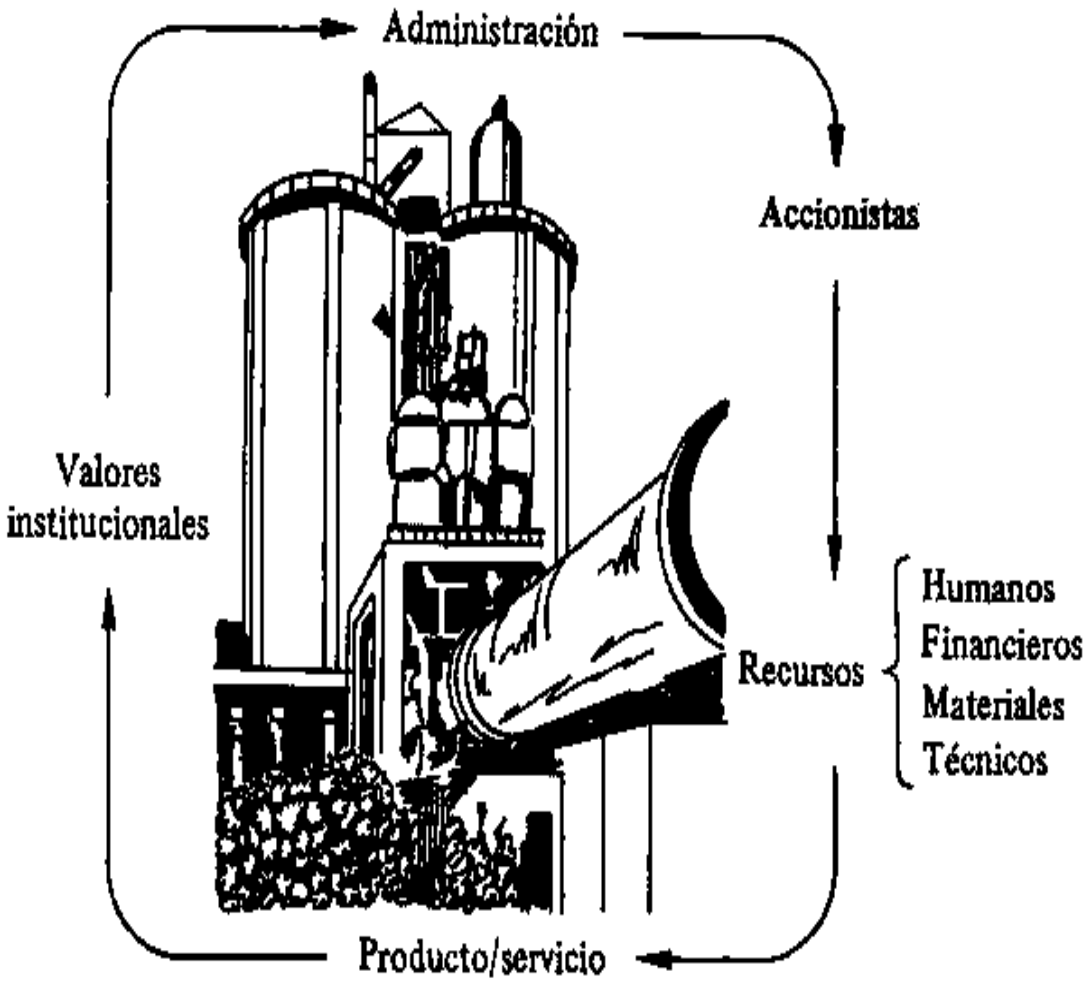
1.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA.

La importancia del estudio de las empresa, radica en que estas son la base en la economía de cualquier país, como sabemos, cumplen con una función social a que son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios; a la vez propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera.

Héctor Larocca nos anuncia algunos puntos interesantes y que vale la pena reflexionarlos con respecto a la importancia de las empresas:

- Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda la sociedad.
- Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- Facilita la innovación.
- Ofrecen trabajo y a través de sus ampliaciones generan más empleos.
- Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos.
- Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza.
- Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población.
- Generan y transmiten tecnologías así como otras manifestaciones de la cultura.
- Por su poder económico se les puede considerar como unidades políticas.

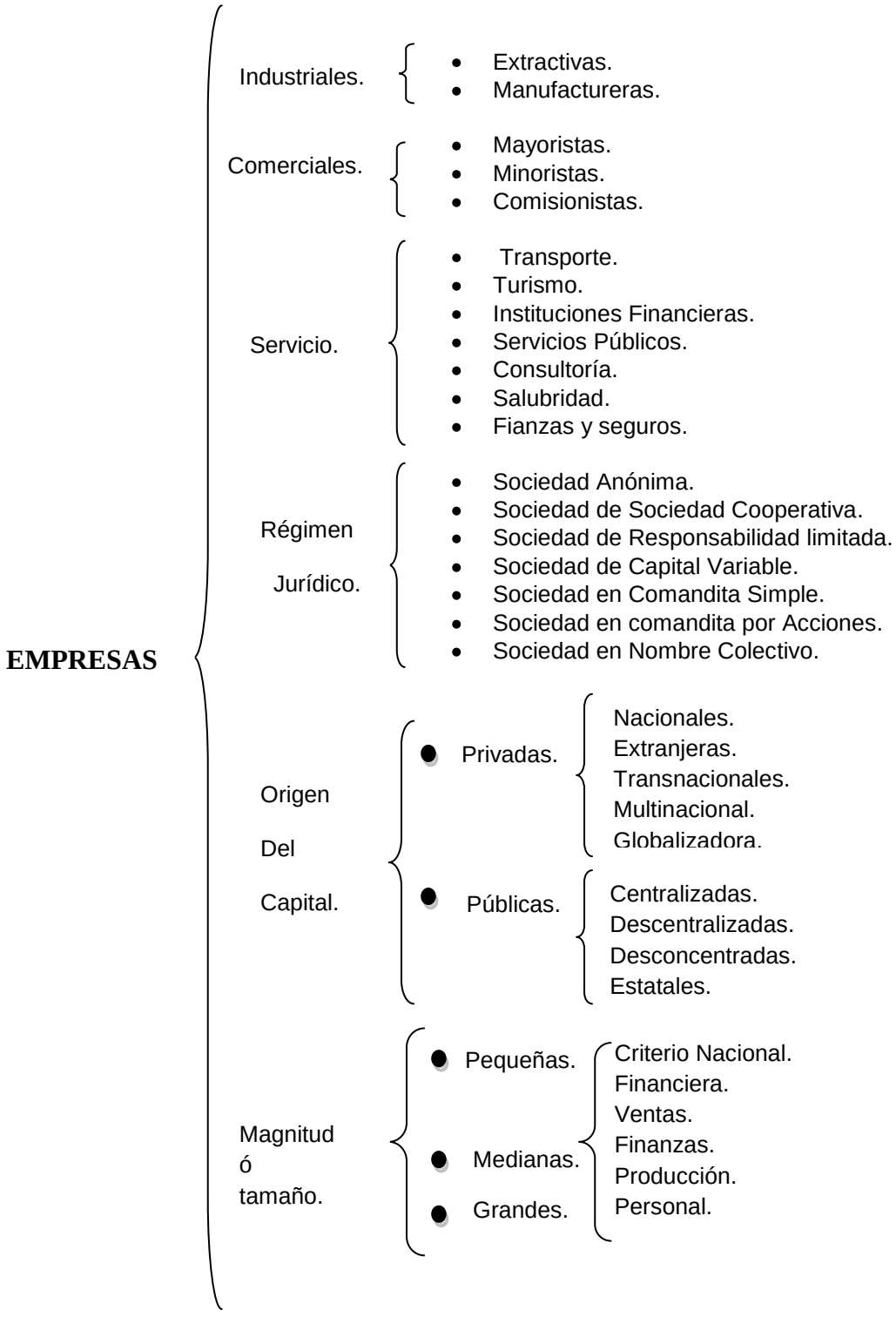
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Su fácil adaptación al medio, le permite generar un factor humano cada vez más competitivo.
- Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.



1.3. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación un cuadro sinóptico donde se ve claramente la clasificación de las empresas:



Por lo tanto, de la empresa de la que voy a hablar en mi tesina se cataloga de la siguiente forma:

En cuanto a actividad o giro es de salubridad ya que en ella están todos los hospitales, en tanto al origen de capital este es público ya que este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

En cuanto a su magnitud o tamaño es grande por el personal. También esta dentro de la clasificación de que es una empresa descentralizada ya que dota de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al estado.

1.4. ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, esta formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de la propiedad y reglamenten su uso y limitaciones lo cual ocurre principalmente en el Art. 27 constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias, en especial la Ley de sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a esta.

Pero mas concreto, debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

1.5. RECURSOS DE LA EMPRESA.

Las empresas están conformadas por múltiples recursos, originalmente para su constitución se exigía grandes cantidades de dinero, bastas extensiones de tierra, un gran número de trabajadores y un capital cuantioso. Ahora se habla cada vez de las empresas virtuales de las cuales solo les es suficiente el internet.

Los recursos con los que una empresa cuenta para desarrollar sus actividades y lograr sus fines; aunque la mayoría de los autores toman como cuatro que son los básicos y algunos otros uno o dos más yo les mencionare los seis enseguida:

- ✓ *Factor Humano*: es el conjunto de personas con que cuenta el organismo social y que constituyen, con todas sus características (conocimientos, habilidades, experiencias, etcétera), el patrimonio mas valioso, en tanto que son la parte eminentemente activa, pues los demás recursos son solamente mecanismos que respaldan la labor humana; por consiguiente, la clave del éxito de una organización depende de las personas ligadas a la misma, que serán las encargadas de ejecutar las actividades en todos los puestos y niveles.

- ✓ *Recursos Financieros*: son los que se obtienen mediante la emisión de acciones y obligaciones, créditos de proveedores, reinversión de utilidades, etcétera.

- ✓ *Recursos Materiales*: son los terrenos, locales edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario, materias primas, etcétera.

- ✓ *Recursos Técnicos*: esta nos habla que son los sistemas, métodos, procedimientos, formulas, patentes, instructivos, etcétera.

- ✓ *Recursos Tecnológicos*: esta es la tecnología como software con los que cuenta la empresa para realizar sus actividades laborales con más efectividad.

- ✓ *Recursos Naturales o Energéticos*: estos son la tierra, el agua, la luz solar. La energía en todas sus manifestaciones (eléctrica, hidráulica, solar, nuclear, etcétera.) y los combustibles.

C A P I T U L O II.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA.

2.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.

Frederick Taylor, quien fue el primero en publicar una obra especifica sobre administración, no dio ninguna definición acerca de la administración, se limito a señalar solo su propósito. Henry Fayol tomo como base su modelos de proceso administrativo, para definir a la administración de la siguiente forma “Administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Posteriormente, la administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen sobre la misma, enseguida les presento algunas definiciones:

- ✓ “Es establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas” KOONTZ Y O’DONELL.

- ✓ “Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.” GEORGE TERRY.

- ✓ “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.” AGUSTIN REYES PONCE.

- ✓ “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

En base a las siguientes definiciones se puede entender que la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una empresa, para lograr de manera efectiva el logro de sus metas y objetivos.

2.2. IMPORTANCIA DE ADMINISTRACIÓN.

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos otros vestidos, otros den servicio. Desde que el hombre constituyo la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos, interesantes y bellos.

¡La necesidad es la madre administración!, dado que para satisfacerla se requiere trabajar hacia propósitos concretos del trabajo grupal. Podemos decir que la administración se ha ido formando conforme han ido creciendo las necesidades humanas. En un principio, los administradores nacían y eran producto de un

liderazgo nato; pero la evolución de la misma sociedad fue exigiendo mas conocimientos de organización del trabajo y de un mejoramiento continúo de procesos, los productos y las técnicas administrativas.

Durante el desarrollo del tercer milenio, la competitividad del ser humano y de las empresas será todavía mucho mayor, dado que los recursos naturales son cada vez más escasos, independientemente de que el control de contaminación y el deterioro del ambiente requerirán de un trabajo humano más limpio y regenerador del ambiente.

El administrador es un emprendedor de nuevas formas de producción, un creador de empresas que den ocupación y satisfagan nuevas necesidades y las ya existentes.

2.2.1. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.

En principio, los organismos sociales se clasificaban en públicos y privados. En términos generales, los organismos sociales públicos son los que se crean para cumplir con las funciones de gobierno de un país; los organismos sociales privados son los creados por particulares para realizar actividades específicas con el fin de obtener beneficios de interés privado o particular.

La administración es un proceso común y el esfuerzo de grupo. Sea público o privado: por ello, aunque la administración pública y la privada difieren en varios aspectos, siempre existe una analogía fundamental en el proceso y en su finalidad.

La diferencia esencial entre una y otra radica en los objetivos, puesto que la administración publica esta orientada hacia objetivos nacionales en función del beneficio social, y la administración privada pretende objetivos particulares y beneficios de tipo económico. En ambos sistemas de administración influyen factores políticos, sociales, económicos, legales, tecnológicos y culturales.

Otra de las diferencias que se establecen es que por lo general la administración publica se enfoca hacia macroorganismos y la administración privada a microorganismos; por consiguiente, la administración publica tiene un grado de complejidad mucho mas elevado como consecuencia de su propia magnitud, lo que de hecho ocasiona que la problemática de la administración publica y la de la privada difieran en grado y eficiencia.

El estudio de la administración como profesión dispone actualmente en organismos sociales públicos o privados, para lograr una mayor eficiencia administrativa.

2.3. EFECTIVIDAD.

La efectividad este término se deriva de los dos términos que vamos a ver enseguida y se dice que la efectividad se logra cuando se es eficiente y eficaz.

De esto es lo que voy a tratar en mi tesina, lograr la efectividad en el proceso administrativo aplicado en el departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia, “Esa Samano de López Mateos”.

2.3.1. EFICIENCIA.

La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, “hacer bien las cosas”.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por optimizar todos ellos para así mismo lograr y alcanzar los objetivos y metas que se tienen establecidos en la organización.

2.3.2. EFICACIA.

La eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, “hacer lo que se debe de hacer”.

La eficacia se define también en que las cosas se deben realizar correctamente, es decir que las actividades de trabajo cubran con las que las necesidades de la organización para alcanzar los objetivos.

2.4. ADMINISTRACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES.

Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional especifica, debemos entender como tal la aplicación de proceso administrativo al área funcional de que se trate:

- Administración de la producción.
- Administración financiera.
- Administración de la mercadotecnia.
- Administración de los recursos humanos.

En virtud de que nuestra investigación se realizo en el Departamento de Recursos Financieros se va a detallar enseguida información sobre este, para conocer de donde es que vamos a obtener la información que se está presentando:

Los recursos financieros son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. El Departamento de Recursos Financieros es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Las funciones que realiza el área de finanzas se dividen en dos grupos:

1. Las relacionadas con la obtención de fondos, al realizar estudios sobre las mejores y más apropiadas fuentes de financiamiento: emisión de acciones, obligaciones, reinversión de utilidades, créditos de proveedores, de instituciones de crédito, etcétera.
2. Las relacionadas con la administración de fondos obtenidos, asignando recursos e inversiones optimas para lograr los objetivos, que, en el caso de una empresa, estarán vinculadas con la maximización de las utilidades.

Los dos grupos de funciones se interrelacionan y deben ser planeados conjuntamente.

Actividades principales:

- Estudios de planeación financiera y la elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planear los métodos más adecuados.
- Manejo de fondos.
- Planear y controlar presupuestos.
- Determinar políticas de crédito y cobranzas.
- Establecer sistemas de pagos, nominas, reportes contables, facturación, etcétera.
- Realizar proyectos de nuevas inversiones.
- Mantener relaciones con fuentes reales o posibles financiamiento.

Comprendiendo las siguientes funciones:

1. FINANCIAMIENTO.

   - ✓ Planeación financiera.
   - ✓ Relaciones financieras.
   - ✓ Tesorería.
   - ✓ Obtención de Recursos.

2. CONTRALORÍA.

- ✓ Contabilidad general.
- ✓ Contabilidad de costos.
- ✓ Presupuestos.
- ✓ Auditoría interna.
- ✓ Estadística.
- ✓ Crédito y cobranzas.
- ✓ Impuestos.

C A P I T U L O III.

P R O C E S O A D M I N I S T R A T I V O.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para comprender mejor el proceso administrativo, comencemos por definir el concepto de proceso: “Secuencia sistematizada de actividades para alcanzar un fin”.

De acuerdo al capitulo anterior de lo que vimos que es administración. Podemos decir que el proceso administrativo es lo siguiente:

”Pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su presión, correlacionados con la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma”.

Un proceso es una secuencia de actividades en forma lineal; el proceso esta conceptuado de esta forma, pero su operación no es secuencial necesariamente, más bien es sistemática: esto significa que todas las etapas actúan en un momento dado en forma simultánea. De ahí que requerimos ver al proceso administrativo como un sistema, pues es como se maneja la organización.

3.2. IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es la herramienta fundamental del administrador, desde que Henry Fayol lo desarrollo. Actualmente los tratadistas lo estructuran en varias formas la mayoría de ellos por medio de la planificación, la organización, la dirección y el control de la empresa para alcanzar los objetivos de la misma. Otros incluyen la previsión e integración, como lo hizo Agustín Reyes Ponce, destacado autor mexicano.

La administración es un sistema, en tanto que el funcionamiento de una organización, que actúan en forma continúa y cíclica para generar productos o servicios que, al ser consumidos, satisfacen necesidades de los usuarios a través de la retribución económica por el beneficio recibido. Esto le permite a la empresa retroalimentar su proceso y expandir su desarrollo. En consecuencia el usuario satisfecho retroalimenta a la organización para su mejoramiento.

3.3. UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además, cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorara continuamente su eficiencia.

El proceso administrativo se puede aplicar tanto en una granja como a una industria o una empresa comercial, e incluso a una institución educativa. Tanto las empresas públicas como las privadas requieren de él. Para comprender mejor la universalidad de la aplicación del proceso administrativo es conveniente que el lector piense en una organización social cualquiera y extrapole, ejemplifique y aplique, en forma general, la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

3.4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo es importante instrumento para manejar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación. Las ventajas que se pueden señalaren la aplicación del proceso administrativo son las siguientes:

a) Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
b) Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
c) Da las bases para estructurar el trabajo y dividirlo en departamentos, jerarquizar conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
d) Permite establecer un sistema de elección de individuos acorde con las necesidades de la empresa.
e) Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
f) Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
g) Facilita el análisis de problemas para la solución.
h) Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o su replanteamiento.
i) Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

3.5. UNIDAD Y DIVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

El proceso administrativo está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la previsión, planeación y organización y en la segunda la integración, dirección y control.

La fase mecánica o estructural, abarca la parte teórica de la administración establece lo que debe hacerse. La fase dinámica u operativa, comprende la parte operativa como su nombre lo dice, es decir, se refiere al hecho en si de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado.

3.6. CLASIFICACIONES Y PRINCIPALES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Son muchos los autores en el ámbito mundial que han tratado sobre el proceso administrativo. Podemos decir que es la escuela o la corriente administrativa mas difundida: sin embargo los autores, aunque coinciden dividirlo en etapas, cada uno lo trata de manera diferente, con el fin de darle un toque personal original, de ahí que tanto las etapas como las subetapas varíen en forma, no en fondo, lo cual hace de esta corriente un enfoque enriquecido por muchos autores.

El administrador profesional debe nutrirse de varios autores y generar su propio "modelo", evitando someterse a uno solo como dogma, ya que así generaría una ceguera o parálisis paradig-matica. Esto es quedarse únicamente dentro de los límites de un modelo, sin ver otras maneras y otros modelos de solución.

A continuación les presento un cuadro de donde se pueden comparar los diferentes autores del proceso administrativo y sus etapas.

AUTORES	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	INTEGRACION	EJECUCION	DIRECCION	COORDINACION	CONTROL
HENRI FAYOL	"Gobernar es prever". Calcular el porvenir y programarlo. Articular los programas de acción, instrumento de la previsión.		Proveer a la empresa de todo lo útil para su funcionamiento: herramientas, capital y personal. Organizar es saber constituir el cuerpo social.			Arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspecciones periódicas del cuerpo social	Armonizar los actos, hacer que converjan los esfuerzos. Adaptar los medios al objeto. Dar a las cosas y a los hechos las proporciones convenientes.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adaptados a las ordenes dadas y a los principios emitidos. Se realizaran controles administrativos, financieros, técnicos, comerciales, de seguridad.
HAROLD KOONTZ		Selección de misión y objetivos, acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Elección de cursos futuros de acción.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adaptados, a las ordenes dadas y a los principios emitidos. Se realizan controles administrativos, técnicos, comerciales, de seguridad.		Influir en los individuos para que contribuya a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Liderazgo. Comunicación.		Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización. Garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
GEORGE R. TERRY		Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse, ¿Qué se necesita?, ¿Qué cursos de acción deben adoptarse?, ¿Cómo y cuando realizarlos?	Distribuir el trabajo entre el grupo. Establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuando realizar el trabajo?		Es el análisis del porque y el como se ejecutan las tareas por los miembros del grupo para que se realicen con entusiasmo			Controlar las actividades para conformarlas con los planes.

DAVID R. HAMPTON		Reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como situarla o posicionarla en el ambiente. Determinar ambiciones a corto y largo plazo definir métodos de realización.	División de la empresa en unidades o departamentos. División del trabajo.			Actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.		Vigilar los procesos basándose en los objetivos y las normas obtenidos dela planeación Comparación, evaluación, ajustes.
AGUSTIN REYES PONCE	Elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, que determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de la empresa.	Fijar cursos de acción a seguirse, estableciendo principios que los orienten. Fijar la secuela de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios para ello.	Estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre as funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa.	Obtener y articular los elementos materiales y humanos de la organización y la planeación.		Lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones directamente o delegando dicha autoridad. Vigilar simultáneamente que se cumplan en forma adecuada las órdenes emitidas.		Es la comprobación de lo obtenido con lo esperado.
JOSE A. FDZ. ARENA	Definición de problemas a resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.	Para este autor la etapa que sigue es implementación que engloba desde planeación hasta coordinación. Dice que dentro de la implementación, la primera fase se refiere a la decisión, que debe considerar la mejor alternativa de ejecución una vez seleccionado el mencionado plan o programa mas adecuado. La implementación se única con la decisión. En todos los planes es conveniente tener varias alternativas, para discriminar entre ellas y escoger a la mejor.						Se comprar el resultado con lo que se esperaba obtener y se buscan las causas que puedan haber ocasionado las desviaciones.
SERGIO HDZ. RDGZ.	Visión y previsión.	Planeación y estrategia.	Organización	Integración de equipos de trabajo.		Dirección.		Control y evaluación del sistema.

C A P I T U L O IV.

P R E V I S I Ó N.

4.1. DEFINICIÓN DE PREVISIÓN.

Previsión es un concepto introducido por el autor del proceso administrativo, Henry Fayol, quien parte de la máxima que "gobernar es prever". A continuación algunos conceptos:

- ✓ "Previsión es auscultar o explorar el futuro atreves de datos relevantes del presente y su tendencia de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, politos-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y largo plazo, en los que se desenvolverá la empresa" SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

- ✓ "Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles" AGUSTIN REYES PONCE.

- ✓ "El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas" HENRY FAYOL.

4.2. IMPORTANCIA DE LA PREVISIÓN.

La previsión arranca con la clasificación de la misión, que es una expresión clara de lo que es y hace el o bien en términos de la empresa, lo que hace la organización y la institución. Por este motivo, se requiere expresar, en forma precisa, la razón de existencia de la entidad como un todo que provee productos, servicio y/o bienes, a usuarios bien definidos clientes, alumnos, empresas, etcétera.

4.3. PRINCIPIOS DE LA PREVISIÓN.

Podemos establecer cuatro principios fundamentales de la toma de decisiones de la previsión que son los siguientes:

- ➢ *Principio de consistencia de dirección*. Aun que es de sabios "cambiar de opinión" como dice el refrán, el administrador debe aplicar el principio de dirección, que implica claridad y constancia de lo que busca: de el dependen muchas personas quienes se sentían confundidas si continuamente se modifica el rumbo, CENECA dijo que "ningún viento le será favorable a una vía sino tiene puerta donde dirigirse".

- *Principio de la primacía*. La previsión tiene efectos en las demás funciones administrativas, de allí que siga el principio de primacía, ya que como es la primera etapa determinara muchos efectos y causes de la planeación, organización, dirección y control.

- *Principio de la transitividad*. La previsión afecta, transita y penetra en la totalidad del proceso administrativo.

- *Principio de ejecutividad.* El principio de "ejecutividad", consiste en realizar lo previsto y planeado en los términos programados y pese a los obstáculos reales o mentales del ejecutivo.

4.4. ELEMENTOS DE LA PREVISIÓN.

Los elementos de la previsión son dos la visión y la misión que se detallan enseguida con su definición.

4.4.1. VISIÓN.

El visón es la percepción precisa de la empresa y de su entorno presente y futuro, más allá de sus fronteras marcadas por su organización formal que permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades.

4.4.2. MISIÓN.

La misión puede definirse como el fin último que persiguen las acciones y objetivos de la empresa por lo anterior, la misión es más concreta y más fácil de visualizar. Por decirlo así, la misión es el camino hacia un propósito.

4.5. HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DE LA PREVISIÓN.

Para prevenir eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador, optimizar los recursos y lograr resultados eficientes. Las técnicas que se recomiendan son las siguientes:

- Delfos.
- Tormenta de ideas.
- Técnicas de juego.
- Puntos fuertes o débiles.
- Oportunidades, riesgo y medios.

C A P I T U L O V.

P L A N E A C I Ó N.

5.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.

Planear es decir con anticipación el que, el como, el cuando, el cuanto debe producir la empresa o una institución. De hay que es la proyección impresa de la acción.

La planeación también se define como:

- ✓ “La formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa través de los métodos, proceso o procedimientos de trabajo y el tiempo en el que deben ejecutarse; el calculo de los recursos que se utilizaran (presupuestos) para generar los servicios o productos de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez mas competitivos.”SERGIO HERNANDEZ Y RODRIGUEZ.

- ✓ “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarias para alcanzar los resultados deseados” GEORGE R. TERRY.

- ✓ “Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización” AGUSTIN REYES PONCE.

- ✓ “Acto de definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alanzarla, trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Se encarga como de los fines como de los medios” ROBBINS Y COULTER.

5.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.

La planeación es una etapa de vital importancia del proceso administrativo, ya que el trabajo de las personas esta determinado por esta etapa. Actúa como el “Programa operativo” de una computadora que guía y predetermina las operaciones dentro de ciertos parámetros preestablecidos; por ejemplo, un empleado de mostrador que debe vender productos de la empresa requiere conocer los diversos artículos, precios, cantidades disponibles, tiempos de entrega, políticas de crédito, etcétera. Con los que puede promover su venta, sin estas bases, no puede realizar su trabajo, sin embargo la planeación es mas amplia; su función abarca la estrategia de largo alcance de una institución y comprende las tácticas de mediano plazo de la empresa, y una visión profunda rectora que cimiente las bases del desarrollo y contemple los escenarios de mediano y largo plazo en los que puede actuar la empresa.

La planeación no pretende, ni puede, eliminar todos los riesgos; solo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos. Múltiples investigaciones han demostrado que la planeación es un factor de éxito en la efectividad y prosperidad de las organizaciones.

5.3. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

La observación de los principios es fundamental en la generación de planes exitosos. Los más importantes son:

- *Principio de unidad y dirección*: Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

- *Principio de delegación*: Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan según su jerarquía.

- *Principio de flexibilidad*: Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión del tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

- *Principio de congruencia con la misión de la empresa*: Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

- *Principio de visión estratégica de largo plazo*: Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.

- *Principio de control*: Todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.

5.4. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.

La planeación sirve de base a las siguientes funciones del proceso administrativo: organización, integración, dirección y control. Su amplitud está constituida por diversos tipos de planes, que se clasifican según sus características aplicación en: objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias.

5.4.1. OBJETIVOS.

Establecer un objetivo es fijarse un propósito; cuando lo anterior se aplica a un organismo social, se convierte en razón de su existencia; así, se manifiestan objetivos económicos, políticos educativos, sociales, etcétera, que señalan los resultados esperados para el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos pueden ser generales para la organización como un todo, o particulares para cada unidad administrativa de la misma, pero todos deben estar coordinados y contribuir para lograr los generales.

Los objetivos particulares para el Departamento de Recursos Financieros son:

- Optimizar la rotación de capital.
- Reducir costos generales.
- Mejorar el sistema de cobranza.
- Lograr el cumplimiento de presupuestos.

Siempre será indispensable que los objetivos tanto generales como particulares sean fijados por escrito, señalando la fecha o periodo en que deben lograrse; además deben medibles y cuantificables.

5.4.2. POLÍTICAS.

Las políticas son normas generadas que señalan el camino que debe seguir para lograr los objetivos. Establecerlas es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social.

Las políticas pueden ser generales cuando sirven de guía a todos los integrantes, o particulares cuando se establecen para una función especifica, para un área, departamento, sección, etcétera, de la organización se caracterizan por ser flexibles, puesto que indican límites dentro de los cuales se encuentra el campo de quienes poseen la responsabilidad de tomar decisiones.

Las políticas deben revisarse periódicamente, puesto que en algunas ocasiones es difícil saber, al ser implantadas, si son las correctas. También deben fijarse por escrito y en forma clara y concisa.

En muchas organizaciones no se suelen fijar por escrito las políticas, porque se considera que van surgiendo a través del tiempo, por la sucesión de acciones y decisiones repetitivas. Algunas ventajas de establecerlas por escrito son:

- Mayor facilidad de difusión y conocimiento.
- Evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de intereses particulares.
- Quedar registradas y servir como medio de información para las personas que se integran la organización o quienes asumen nuevas responsabilidades.

5.4.3. REGLAS.

Las reglas son normas especificas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir, establecen precisamente lo que se debe de hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida. Se caracterizan por no dejar margen de decisión, pues solo permiten analizar si el hecho concreto que se presenta y que debe resolverse se encuentra dentro de las reglas impuestas.

Cuando una regla pierde su rigidez, pero el concepto que le dio origen sigue vigente, se convierte en política, en virtud de su flexibilidad. En las áreas funcionales como el área de finanzas de una empresa es común establecer políticas y/o reglas referentes a:

- Presupuestos.
- Control contable.
- Manejo de fondos.
- Créditos a clientes.
- Protección de capital, etcétera.

5.4.4. PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son los planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo. En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados.

Un procedimiento puede ser particular para una actividad, sección o departamento de la organización, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles. La vital importancia de los procedimientos hace necesario que se describan por escrito y, de ser posible, en forma grafica, que sean revisados periódicamente para evitar deficiencias al desempeñar un trabajo, producir un articulo, tramitar documentos, ofrecer un servicio, etcétera. Los llamados diagramas de proceso y de

flujo se utilizan como técnicas de planeación para representar procedimientos, y sirven como guía para analizarlos, mejorarlos o explicarlos.

5.4.5. PROGRAMAS.

Los programas son planes que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto; se caracterizan por determinar el factor de tiempo en la realización de las actividades; pueden ser sencillos o completos; un programa sencillo contiene el conjunto de actividades que se deben realizar, el orden o secuencia de ellas y el tiempo en que se efectuaran.

Los programas son obsoletos cuando se alcanza el objetivo que los origino, pero pueden mantenerse vigentes por ser rutinarios o permanentes. Pueden ser generales o particulares según comprendan a toda la organización o una función en particular. Se clasifican también en corto, mediano y largo plazo.

5.4.6. PRESUPUESTOS.

Los presupuestos es la expresión que se da en términos numéricos a los planes, formular un presupuesto es planear, pero además al ser aprobado y establecido, se convierte en un medio eficaz de control en la actividades de un organismo social. Los más comunes son aquellos que expresan en términos monetarios los planes de ingresos y egresos de una organización, generalmente se elaboran para un periodo determinado, siendo los más comunes los que abarcan un año.

Existen una gran variedad de presupuestos: de ventas, compras, producción, inversiones, personal, gastos, caja, publicidad, etcétera.

Por las ventajas que representan, los presupuestos son el instrumento fundamental de planeación y control en muchas empresas. Los propósitos principales de un presupuesto son:

- Determinar un plan de acción definido para la organización.
- Establecer los límites a que deben ajustarse los gastos.
- Determinar los fondos que se requieren y de que manera se pretende obtenerlos.
- Controlar que las partidas de gastos se realicen dentro de las cantidades autorizadas.

5.4.7. ESTRATEGIAS.

El termino estrategia es un concepto tradicionalmente militar, que consiste en formular un plan general de acción cuyo principal objetivo es vencer al enemigo; originalmente la estrategia tienen un significado de carácter competitivo, que es utilizada en diversas actividades donde existen otros reales o competidores, con el fin de lograr los principales objetivos o resultados deseados.

En administración, la formulación de estrategias puede utilizarse para lograr objetivos particulares del organismo social o para obtener determinados resultados en situaciones competitivas en relación con otras organizaciones.

Las estrategias se caracterizan por establecer un programa general de acción con sus principales políticas y recursos a emplear con el fin de lograr los objetivos primordiales. En toda estrategia es de gran relevancia la creatividad de los responsables del plan, para obtener con eficiencia los mejores resultados. En toda estrategia es de gran relevancia la creatividad de los responsables del plan, para obtener con eficiencia los mejores resultados. Al aprobarse una estrategia, esta deberá interpretarse enseñarse y explicarse al personal involucrado en su ejecución para su comprensión y correcta aplicación.

Con base en el significado de lo estratégico, se han formulado en administración otros conceptos que se describen enseguida:

- PLANES ESTRATEGICOS: Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- PLANES OPERATIVOS: Planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.
- PLANES DE LARGO PLAZO: Planes cuyo horizonte temporal rebasa los 3 años.
- PLANES DE CORTO PLAZO: Planes que abarcan un año o menos.
- PLANES ESPECIFICOS: Planes detallados sin margen para interpretaciones.
- PLANES DIRECCIONALES: Planes flexibles que establecen lineamientos generales.
- PLAN UNICO: Plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- PLANES PERMANENTES: Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

5.5. HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN.

De acuerdo a Munch Galindo, los métodos de planeación se dividen en tres rubros:

1. **Cuantitativas.** En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los arboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.

2. **De ingeniería económica.** Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.

3. **Cualitativas.** Los más conocidos de estos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

❖ **Otras técnicas y herramientas:**

- Manuales de objetivos y políticas.
- Diagramas de flujo.
- Graficas de Gantt
- Ruta crítica o método de camino crítico (CPM).
- Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT).

C A P I T U L O VI.

O R G A N I Z A C I Ó N.

6.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

En administración la palabra organización tiene dos significados distintos:

1. El que refiere a un organismo social como un todo: una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela, etcétera.

2. El que significa un proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social: con este significado se utiliza la palabra organización como etapa del proceso administrativo.

Enseguida se detallan algunas definiciones de algunos autores de la administración:

- ✓ "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" GEORGE TERRY.

- ✓ "Se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las tareas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de la autoridad y la comunicación" JORGE BARAJAS MEDINA.

- ✓ "Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" AGUSTIN REYES PONCE.

- ✓ "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos" PETERSEN Y PLOWMAN.

6.2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Si los empleados son capaces y además tienen disposición para trabajar, todo este esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos de las instituciones donde laboran. Pero, si además conocen bien sus funciones, trabajaran en conjunto de una manera más adecuada.

Precisamente, la naturaleza de la organización está en la definición de las funciones que la empresa asigna a sus integrantes, es decir, todas las empresas deben definir antes que nada sus funciones administrativas a partir de las cuales se diseña y define una estructura adecuada, en donde el personal le deben de quedar claras las

funciones y responsabilidades a desempeñar. De este modo, cada empleado realizara sus actividades sin interferir en las de los demás; lo cual no implica desconocer las funciones de los otros, pues las funciones se relacionan entre sí, encaminadas al logro de los objetivos.

6.3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Como en el caso de la previsión y la planeación, son muchos los principios que hay que observar para organizar una empresa. Muchos de estos principios fueron generados por Fayol. Los mismos, aunque ya se explicaron en forma general, se abordan ahora para fines de organización del trabajo:

- *Principio de división del trabajo.* Busca la especialización y el perfeccionamiento del hombre en un puesto, para producir más y mejor. No es posible que una persona domine todas las funciones que requiere una empresa. Hoy, las empresas desean que sus miembros estén abiertos a más conocimientos de lo que exige un puesto o una función, prefieren personas que conozcan los procesos concretos. Muchos contratos colectivos de trabajo traen clausulas de multihabilidades.

- *Principio de autoridad y responsabilidad.* La autoridad, en la organización y en las estructuras, implica aspectos formales o legales, técnicos y morales. La formal se refiere a una definición clara de la responsabilidad del ocupante de un puesto y su autoridad para tomar decisiones. Si no se considera esta definición es imposible actuar. La autoridad técnica tiene que ver con la capacidad y la capacitación de trabajo. El jefe puede mandar mejor si es un experto en la materia. La autoridad moral hace referencia e inspiración de sus colaboradores. La verdadera autoridad es moral y psicológica, lo cual se conoce como liderazgo.

- *Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesoria.* Es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff y normativa. El principio es que aquel que detenta la autoridad de línea es quien decide, por tener la responsabilidad. En todo caso, los asesores de una empresa solo aconsejan y recomiendan. En caso de conflicto, el aseso va con el superior, quien toma la decisión correspondiente.

- *Principio de primacía de autoridad normativa.* Es aquella encargada de generar las normas de operación, por ello, tanto las unidades dependientes descentralizadas como las regionales deben observarlas, al mismo tiempo que dependen formalmente de una autoridad local.

- *Principio de delegación.* La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, lo cual significa que el jefe debe permitir que sus dirigidos hagan cosas y tomen decisiones libremente, aunque cualquier error que cometan lo involucra a él. Su responsabilidad es ineludible. El empowerment consiste en facultar más a los trabajadores, no en claudicar al uso de autoridad y a la responsabilidad. Una buena estructura define claramente las responsabilidades.

- *Principio de unidad de mando.* Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable solo frente a una autoridad, la cual puede ser una persona, un comité o un consejo. Esto no implica que el individuo no trabaje en equipo y tampoco se integre a sus compañeros para resolver los problemas que se generan en los procesos productivos.

- *Principio de jerarquía o cadena de mando.* Toda organización humana requiere de una jerarquía, o de lo que es un sistema de niveles de mando, para funcionar. Hoy se considera que "el jefe es el cliente o usuario de los productos o servicios de la institución", esto implica que dentro de la empresa no deba haber niveles de autoridad. Para lo cual se tiene que organizar a la empresa con jefes, para que cada nivel resolviera los problemas propios de su jerarquía, lo cual se establecen conductos para resolver los problemas sin "brincar" niveles.

- *Principio de tramo de control.* Este principio se refiere al número de unidades, departamentos o personas que pueden ser supervisadas por una persona. La teoría clásica dice que deben ser entre seis y ocho, aunque es menor el número en los niveles superiores que los inferiores. En la actualidad, la reingeniería establece que pueden ser mas, si se cuenta con un equipo de cómputo para automatizar funciones; sin embargo, entre más personas dependan de una, menos control ejerce y se complica la comunicación entre los miembros.

- *Principio de equidad en carga de trabajo.* El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de tal forma que todos los miembros de su equipo tengan, de acuerdo con sus niveles, capacidades técnicas, responsabilidades que se lleven a cabo dentro de una jornada de labores normal. La adecuada delimitación de las responsabilidades permitirá establecer es sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.

6.4. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los elementos que conforman a la organización son: la departamentalización, jerarquización, la centralización, delegación, descentralización, la autoridad, división de trabajo, unidad de mando, tramo de control, responsabilidad, coordinación y comunicación; que son de gran importancia para el desempeño de la organización.

6.4.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

La departamentalización es usualmente el primer paso al diseñar la estructura de un organismo social. Se entiende por estructura la distribución y orden de las partes de un todo, y se denomina departamentalización al proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, con base en una efectiva división de trabajo para fines administrativos; las unidades creadas forman la estructura total del organismo social. Existen diversos criterios para elegir las bases de departamentalización en las empresas. Las más comunes son:

- Por funciones.
- Por productos.
- Por zonas geográficas.
- Por clientes.
- Por proceso de fabricación.
- Matricial.

El proceso de departamentalizar sigue una serie de acciones:

1. Listar todas las funciones del organismo social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según su orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse la autoridad, responsabilidad y obligación. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, también debe dársele cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

6.4.2. JERARQUIZACIÓN.

Los niveles jerárquicos constituyen una escala de posiciones de mando dispuestos por orden de importancia, según sea el grado de autoridad de responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social. El tramo de control equivale al número de subordinados que dependen directamente de un jefe. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el organigrama: la persona o personas que se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad; a medida que se desciende, la autoridad se reduce.

6.4.2.1. ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS.

La estructura de un organismo social, al representarse en forma vertical o piramidal, tiende a ser alta cuando se establece que en promedio cada jefe tenga un número pequeño de subordinados.

Considerando el mismo tamaño del organismo, la estructura será plana en la medida en que aumente el número de subordinados que deban reportar ante un jefe.

En el estudio de las estructuras hay quienes están a favor de incrementar el número de niveles, mientras que otros recomiendan las estructuras planas; teóricamente no pueden darse un número exacto de niveles y tramos, ya que al estructurar debe tenerse en cuenta una serie de variables fundamentales que influyen en organismos.

La historia nos demuestra que la gran mayoría de las organizaciones militares, económicas, políticas, sociales y religiosas han mantenido una estructura de organización piramidal, en la cual se concentran en el vértice de los poderes de mando y de decisión que, según diversos criterios se van descentralizando hacia las posiciones jerárquicas inferiores.

6.4.3. CENTRALIZACIÓN, DELEGACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

Uno de los problemas del proceso organizacional es determinar el grado de autoridad para tomar decisiones que se dará a los integrantes de diversas jerarquías establecidas en un organismo social. Tres conceptos utilizados para este aspecto son: centralización, descentralización y delegación, los cuales en principio pueden sintetizarse de la siguiente manera.

6.4.3.1. CENTRALIZACIÓN.

Centralizar es retener, concentrar o reservar en una persona o pequeño grupo de personas el poder de tomar las decisiones en un organismo social. Es difícil encontrar una centralización absoluta porque es prácticamente imposible que una sola persona o un pequeño grupo puedan tomar todas las decisiones sobre todos los asuntos o problemas que se presente; necesariamente se tendrá que delegar parte de las soluciones a los demás jefes subordinados, con especial referencia a lo relacionado con el trabajo de la gente que dirigen. Para un jefe será importante clarificar la trascendencia o importancia de las decisiones, con el fin de establecer cuales se reservara o concentrara y cuales delegara. Mientras la autoridad no sea delegada estará centralizada; cuando existe un mínimo de delegación, la toma de decisiones estará extremadamente centralizada.

6.4.3.2. DELEGACIÓN.

El concepto de delegación de autoridad es definido como un proceso que permite la trasferencia de autoridad de un superior a un subordinado. Delegar autoridad en otra persona es otorgarle poder para que actué en representación de quien la concede; quien posee autoridad delegada actúa por, o a nombre de, la persona que le delego autoridad. Quien delega sigue conservando siempre el control y la responsabilidad sobre la autoridad delegada y puede recuperarla cuando se considere conveniente. La delegación de autoridad solo permite facultar a otros para realizar determinados actos, pero no implica desprenderse de la autoridad y menos aun de la responsabilidad, de ahí que se afirme que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

La falta de delegación de autoridad es característica del jefe superior que no confía en los demás y por lo tanto quiere conocer y decidir todo o casi todo; en la mayoría de los casos, lo anterior es producto de una deficiencia organizacional que repercute negativamente en la labor administrativa.

Delegar autoridad no implica transferir la jerarquía del puesto que se ocupa. Quien delega, sea presidente, director, gerente o jefe, sigue conservando su posición jerárquica; por tanto la jerarquía no es delegable.

6.4.3.3. DESCENTRALIZACIÓN.

El concepto de descentralización es más amplio, puesto que esta va de jefe a subordinado y la descentralización es el conjunto de delegaciones estructuradas

deliberadamente de un organismo social, como expresión de una filosofía organizacional para delegar autoridad de toma de decisiones en todos los niveles inferiores; es decir, la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones en todos los niveles inferiores de un organismo social.

Descentralizar depende del proceso de delegar, pues sin delegación no puede haber descentralización, la extensión en que la autoridad para decir sea delegada a un número cada vez mayor de cuestiones hacia los demás niveles jerárquicos de un organismo social, será la medida del grado de descentralización en el mismo.

6.4.4. ESTRUCTURA DE LA AUTORIDAD O LINEA DE MANDO.

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; los más comunes son:

1. Lineal o militar.
2. Funcional o de Taylor.
3. Staff o asesoría.

6.4.4.1. AUTORIDAD LINEAL O MILITAR.

Es la que detenta un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa del logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que las otras dos sirven de complemento a la lineal.

6.4.4.2. AUTORIDAD FUNCIONAL O DE TAYLOR.

La organización funcional ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea. Existe la autoridad funcional cuando se ha delegado el derecho a una persona o departamento para intervenir en las actividades del personal de otros departamentos distintos del propio, con la libertad de tomar decisiones dentro del marco de su actividad funcional, por tanto, cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados; esta sobre posición de autoridad puede crear complicaciones de disciplina y grandes conflictos, porque un subordinado tiene, además de su jefe inmediato, a otros jefes funcionales.

6.4.4.3. AUTORIDAD DE ASESORÍA O STAFF.

Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o staff. La verdadera función de staff consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que estos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida.

6.4.5. DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando el personal con que se cuenta para que las realice, y estableciendo lineamientos a seguir para mantener un orden en las decisiones que se tomen.

Esta actividad tiene como ventaja el proporcionar un mayor rendimiento del personal, pero tiene como desventaja que el trabajador se vuelve muy mecanizado y se va al extremo, por eso, aunque la especialización es buena, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros.

6.4.6. UNIDAD DE MANDO.

Un solo jefe para un solo subordinado. Principio fundamental que sirve para evitar confusiones, es indispensable que el personal que labora este obligado hacia un solo superior. En apariencia se ve muy sencillo o claro, sin embargo, se ha dado casos en donde la relación de subordinado con el jefe inmediato no queda clara y este se confunde, pues no sabe a quién obedecer.

6.4.7. TRAMO DE CONTROL.

El tramo de control se refiere al número de subordinados que debe supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, para que este pueda realizar todas las funciones eficientemente. Este principio sugiere que el máximo número de subordinados debe ser seis.

6.4.8. RESPONSABILIDAD.

Esta se define como el compromiso que tiene un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

6.4.9. COORDINACIÓN.

Consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización. Logrando la unidad de esfuerzos. Es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad. Por otro lado, la división del trabajo de acuerdo a su naturaleza debe complementarse con la coordinación.

6.4.10. COMUNICACIÓN.

Se conoce como el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, la comunicación juega un papel muy importante, aquí se identifican las formas y los canales que se utilizan para que en una estructura formal de funciones fluya correctamente la información. Es entonces que la comunicación, en este sentido, juega un papel interfuncional, ya que permite general los formatos y direcciones a los cuales está destinada la información. A través de la comunicación, también se personaliza la autoridad. Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional identificamos algunos conceptos como orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

6.5. HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Entre algunas de las técnicas que se utilizan en la organización se tienen a los organigramas, los manuales administrativos y los diagramas de procedimiento o de flujo; que adelante se explican brevemente.

6.5.1. ORGANIGRAMAS.

Son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización. También son llamados cartas o graficas de

organización. En un organigrama se representan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la responsabilidad, la comunicación, etcétera. Consisten en un diagrama en el que cada cuadro representa un nombre de un puesto superior y que en algunos, también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas.

Los diagramas sirven para:

- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.
- Representar la naturaleza ya sea lineal o staff del departamento.
- Representar los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etcétera.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta.

Los organigramas deben ser claros, contemplar los niveles jerárquicos, contener nombres de las funciones, deben llevar títulos, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboro, aprobación y la explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

6.5.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Las formas en que se pueden representar son:

- **Verticales:** son la forma más común de presentar un organigrama de un organismo social, se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores.
- **Horizontales:** los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, representan los mismos elementos del organigrama vertical solo que, como ya dijimos, comenzamos el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente a la derecha.
- **Circulares:** en este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro, de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles.
- **Mixto:** se representa una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo.

6.5.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en los que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria, para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización o empresa.

Los manuales nos sirven y nos ayudan para:

- Mantener una solida organización de las actividades.
- Que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- Delimitar funciones, actividades y responsabilidades.
- Evitar duplicidad de funciones.
- Sistematizan las actividades.
- La evaluación de puestos.
- Adiestrar a los nuevos integrantes.

Todo manual debe de estar detallado con una redacción clara y sencilla, así mismo deben contener por lo menos:

- Logo y nombre de la empresa.
- Índice.
- Objetivos.
- Antecedentes.
- Fecha de elaboración o de modificación o de actualización.
- Nombre de las personas que lo elaboran.
- Instrucciones de uso.

Los tipos de manuales que se utilizan en una organización son:

- De objetivos y políticas.
- Departamentales.
- Del empleado o de bienvenida.
- De organización.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De técnicas.
- De personal.
- De puestos.

De igual forma los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Por su alcance:
  - Generales.
  - Departamentales.
  - De puestos.
- Por su contenido:
  - De la historia de la empresa.
  - De organización.
  - De políticas de la empresa.
  - De procedimientos.
  - De contenido múltiple o de técnicas.

- Por función especifica:
  - De personal.
  - De ventas.
  - De producción.
  - De finanzas.

6.5.3. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO.

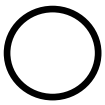
También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como: la representación grafica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Los diagramas de procedimientos permiten.

- Una mayor simplificación de trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento:

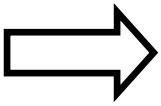
- Grafica de flujo de operaciones.
- Graficas esquemáticas de flujo.
- Grafica de ubicación de equipo.
- Grafica de flujo de formas.

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



Operación. Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiando o añadido.

Inspección. Cuando algo esta revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.



Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.

Espera o demora. Etapa en que algo permanece occiso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.

Almacenamiento. Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

C A P I T U L O VII.

I N T E G R A C I Ó N.

7.1. DEFINICIÓN DE INTEGRACIÓN.

La integración es obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización.

La integración también se define como:

- ✓ “Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” AGUSTIN REYES PONCE.

- ✓ “Consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos para su eficiente desempeño.” JORGE BARAJAS MEDINA.

7.2. IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN.

Es de gran importancia ya que es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la “teoría” formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etcétera.) es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etcétera, como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etcétera, a las maquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etcétera.

Es la transformación que consta de una serie de pasos requeridos, para cambiar los recursos en productos y/o servicios, y estos tienen como propósito: satisfacer las necesidades del ser humano.

No obstante su importancia, la función de integración ha sido considerada por algunos autores como una función administrativa secundaria, por lo que no la incluyen en el modelo del proceso administrativo; aunque yo no estoy de acuerdo ya que la considero tan importante como las demás, puesto que lo que la administración pueda hacer está limitado por los recursos y capacidades con que cuente o pueda contar el organismo.

7.3. PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN.

De los principios de integración se tienen dos rubros que son: los principios de la integración de personas y los principios de la integración de las cosas, que se detallan a continuación.

7.3.1. PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

- *De la adecuación de hombres y funciones.* Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptarlos hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

- *De la provisión de elementos administrativos.* Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

- *De la importancia de la introducción adecuada.* El momento en que los humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado; podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente, hasta el último mozo.

7.3.2. PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS.

- *Del carácter administrativo de esta integración.* Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etcétera, es problema técnico, más no administrativo. Así, para la producción, parece más adecuado un ingeniero; pero la realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran “a la coordinación de los elementos técnicos, entre si, y con las personas”. Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etcétera, son funciones indiscutiblemente ingenieriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación.

- *Del abastecimiento oportuno.* Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

- *De la instalación y mantenimiento.* Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos innecesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

- *De la delegación y control.* Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

    1. La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:

        a) Difícilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.

        b) Supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cando su número y calidad son muy diversos.

    2. A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto.

7.4. ELEMENTOS, HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN.

Como se dice en la definición de la integración es la obtención de los recursos así como, financieros, técnicos, humanos y materiales que son los principales para obtener cada uno de ellos se orientan de acuerdo a cada recurso. Así que sus elementos son especificados para cada recurso que se quiera obtener; para después integrarlos y hacer un todo para lograr las metas y objetivos de la organización.

7.4.1. RECURSOS HUMANOS.

Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano, es decisivo en todas las fases de operación de cualquier organismo: en las etapas de nacimiento o formación, en las áreas de crecimiento o expansión y en las de consolidación y desarrollo.

La integración de los recursos humanos consiste en obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiarlos de la forma más idónea para cada unidad orgánica de la institución de que se trate, con el propósito de satisfacer los intereses de quienes

reciben el servicio y satisfacer, también, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de quienes prestan el servicio. La integración de los recursos humanos es función primordial del departamento de personal de la organización.

Sus herramientas o técnicas para la integración del recurso humano son:

- Reclutamiento y selección.
- Ascensos y traslados.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de sueldos y salarios.
- Relaciones laborales.
- Seguridad y servicios sociales.
- Seguridad e higiene industrial.

7.4.2. RECURSOS FINANCIEROS.

La integración de los recursos financieros consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes ofrecen los bienes o servicios. Los factores que deben tenerse en cuenta para la integración de estos recursos son responsabilidad principal en el área de finanzas.

Ya determinada la necesidad de los recursos financieros y la forma de obtenerlos, es necesario conocer en que se van a aplicar tales recursos. Mediante la asignación se estiman las cantidades de dinero, que se erogara en adquisición de maquinaria y equipo, instalaciones, adquisición de materia prima, mano de obra directa e indirecta, así como diversos costos de distribución. Esta asignación se hace por periodos bien definidos en las distintas unidades orgánicas de la empresa.

7.4.3. RECURSOS MATERIALES.

Los recursos materiales, resultan fundamentales para el éxito o fracaso de una gestión administrativa lo básico en su administración es lograr equilibrio en su utilización. La parte rutinaria de este tipo de integración corresponde al departamento de compras y adquisiciones de la organización.

La integración de los recursos materiales consiste: en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la calidad y cantidad requeridas, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que

se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas de elevar la eficiencia en las operaciones.

Las herramientas o técnicas que se utilizan en los recursos financieros son:

- Planeación de bienes y servicios.
- Investigación y análisis.
- Formalización.
- Supervisión.
- Almacenamiento y control de inventarios.

7.4.4. RECURSOS TÉCNICOS.

La técnica da forma a las clases de puesto que están disponibles y a las oportunidades resultantes, para la satisfacción de los empleados en el trabajo. Ya que predispone los patrones de conducta de los grupos que la forman, e implican la clase de práctica de administración que tienen el mayor sentido en cada situación específica. La integración de este tipo de recursos es implementada en las diversas áreas funcionales.

C A P I T U L O VIII.

D I R E C C I Ó N.

8.1. DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador, poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y estas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social.

Con el fin de entender mejor que es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese término:

- ✓ "Es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye el liderazgo y la comunicación". HAROLR KOONTZ.
- ✓ "Es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tomo de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación" DAVID HAMPTON.
- ✓ "Es el arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social constituido, conocer los recursos de la empresa e inspecciones periódicas del cuerpo social" HENRY FAYOL.
- ✓ "Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión". LOURDES MUNCH.

8.2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN.

Como función administrativa la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización, pues a través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de la planeación y organización, se logran normas de conducta más deseable en los integrantes de la entidad y se alcanza una adecuada comunicación. Sin embargo, pueden establecerse planes excelentes y tener los recursos necesarios para lograrlos, pero si las personas encargadas de dirigir a los ejecutores de dichos planes no son lo suficientemente hábiles para el manejo de personal y las diversas situaciones que se generen en el ambiente de trabajo, seguramente no se obtendrán buenos resultados; es por ello que el liderazgo, motivación y la comunicación son funciones que el administrador debe conocer y aplicar como ejecutor de la dirección en una organización.

La naturaleza de la dirección se encuentra inmensa en la esencia de la propia organización que es su gente, pues tiene la responsabilidad de dirigir los esfuerzos

del personal hacia el logro de los objetivos de la organización a través de la ejecución de los planes.

8.3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

Existen diversos principios clásicos de administración que tiene una aplicación concreta en la dirección, fundamentalmente en la coordinación general de las empresas y en el liderazgo personal de las jerarquías.

- *Subordinación de intereses por el bien común o general.* La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorización. Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

- *Unidad de mando.* Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estas consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitro. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

- *Unidad de dirección.* Se refiere al apoyo y comunicación que debe de proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- *Jerarquía.* Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

- *Creatividad.* Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas

estrategias y emprender diversas alternativas. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

8.4. ELEMENTOS, HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DE LA DIRECCIÓN.

Esta etapa del proceso administrativo contempla conceptos muy interesantes, todos ellos tienen que ver directamente con las personas, ya que la autoridad, la comunicación, el liderazgo, la motivación y la supervisión son elementos básicos de la dirección que nos sirven para conocer y entender cómo dirigir grupos humanos, conciliando también las necesidades de estos.

8.4.1. AUTORIDAD.

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etcétera, y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

1. *Autoridad formal.* Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal debe constituir necesariamente una cadena que, en ultimo termino, descanse en la persona (física o moral) de quien se deriva toda la autoridad de la empresa; cualquier rompimiento de esa cadena, haría nulo el ejercicio de dicha autoridad.
2. *Autoridad operativa.* Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino mas bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones; autoridad para comprar, para cerrar una venta, etcétera. Estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas; pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos, y no sobre personas, al contrario de lo que pasa en la autoridad formal, la que directamente recae sobre las personas, aunque el resultado de su ejercicio sea la realización de ciertos actos.
3. *Autoridad técnica.* Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee de determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia. Esta autoridad descansa más que en la comunicación que nos haya hecho de esa autoridad, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado. Es, por tanto, la que fundamentalmente sostiene a los jefes staff.

4. *Autoridad personal.* Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayor parte de las universidades y centros de estudios sociales.

8.4.2. COMUNICACIÓN.

Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información.

En todo organismo social, la comunicación explicita entre sus diferentes integrantes es esencial, puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

El administrador utiliza gran parte de su tiempo en transmitir mensajes a otras personas en forma oral y escrita principalmente, y en recibir información de igual forma. Los elementos básicos de la comunicación son:

- **Emisor:** es la persona o grupo de personas que transmiten información.
- **Mensaje:** es el cumulo de información que se comunica.
- **Medio o canal:** es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita y/o simbólica.
- **Receptor:** es la persona o grupo de personas que reciben la información.
- **Reacción:** es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

Existen dos tipos de comunicación la formal y la informal. La comunicación formal es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos; ordenes, instrucciones, cartas, memorandos, circulares, boletines, reportes, programas, informes, periódicos, carteles, etcétera. La comunicación formal se clasifica a su vez en comunicación interna y externa. La comunicación interna es la que se da formalmente entre los integrantes de un organismo social; de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupan el emisor y receptor, la comunicación interna se clasifica en vertical y horizontal. La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia donde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, reglas, políticas, avisos, etcétera, o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones, procedimientos, etcétera.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades. Mediante un organigrama se puede identificar el flujo de autoridad y comunicación del organismo social, a medida que este va aumentando de tamaño, la comunicación se torna más compleja y el medio escrito se convierte en el principal canal de comunicación para mantener informados a los miembros de la organización.

La comunicación externa es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a el, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, solicitantes de crédito o empleo, etcétera.

La comunicación informal es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales, ni procedimientos establecidos en la comunicación formal.

Existen barreras de la comunicación estos son los obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente a dichos obstáculos se les llama barreras de la comunicación y se clasifican en: semánticas, físicas, fisiológicas y psicológicas.

8.4.3. LIDERAZGO.

El liderazgo juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. El liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

Asimismo, el liderazgo esta relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros individuos, valiéndose del proceso de comunicación, para llegar al logro de una o varias metas. En todas las funciones administrativas es indispensable que esté presente el liderazgo para poder entender mejor las relaciones interpersonales del grupo. El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

a) Como cualidad personal. Por sus características, el individuo es considerado líder.
b) Como función. Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

Las características esenciales del liderazgo son:

- Es un fenómeno que se da en los grupos.
- Ayuda a entender el comportamiento de los individuos.
- Facilita la comunicación dentro del grupo.
- Contribuye a la reducción de la incertidumbre de los grupos.
- Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

8.4.4. TOMA DE DECISIONES.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Este elemento forma parte de la dirección ya que constituye una función que es inherente a los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

Inicialmente, el tomar decisiones era algo aleatorio o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente matemáticas y de investigación de operaciones. Se a cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario:

1. Definir el problema.
2. Analizar el problema.
3. Evaluar las alternativas.
4. Elegir entre las alternativas.
5. Aplicar la decisión.

Algunas de las herramientas que puede utilizar el administrador para la toma de decisiones racional son:

- Cadenas de fines y medios.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.
- Arboles de decisiones.
- Modelos.
- Camino critico.
- PERT.
- Punto de equilibrio.

- Análisis de correlación.
- Líneas de espera.
- Mínimos cuadrados.
- Programación lineal.

8.4.5. MOTIVACIÓN.

El termino motivación puede abordarse desde diferentes perspectivas, dependiendo de las necesidades del individuo. La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

La motivación al personal es por demás un punto importantísimo en toda organización. El bienestar del personal y satisfacción de los intereses personales son condiciones sin discusión para que trabaje mejor y alcance resultados óptimos. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse de dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Las **teorías de contenido** tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicional; explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes.

1. **Jerarquía de las necesidades de Maslow.** Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que son inherentes:

   A. Básicas.
   - Fisiológicas.
   - De seguridad.

- Amor o pertenencia.
- De estimulación.

B. Crecimiento.

- Realización personal.

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han anotado; de esta manera, cuando la necesidad numero uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento.

2. **Teoría de motivación e higiene, de Herzberg.** Propone dos niveles de necesidades:

   A. Factores de higiene y mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios, etcétera.
   B. Motivadores. Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

3. **Motivación de grupo.** Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

   - Espíritu de equipo.
   - Identificación con los objetivos de la empresa.
   - Practicar la administración por participación.
   - Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
   - Eliminación de prácticas no motivadoras.

Las **teorías del enfoque externo** o llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner y, Luthans y Kreitner. Las técnicas y procedimientos básicos de modificación de la conducta más importantes son:

- Estrategias de intervención.
- Programas de refuerzo.
- Discriminación y generalización.

- Conductas encadenadas.
- Moldeamiento y modelado.

8.4.6. SUPERVISION.

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas partes para el buen cumplimiento de las actividades encaminadas hacia el logro de los objetivos que se trazaron con anterioridad.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; la supervisión es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. Una supervisión efectiva dependerá de:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

C A P I T U L O IX.

C O N T R O L.

9.1. DEFINICIÓN DE CONTROL.

Con el fin de entender mejor que es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese término:

- ✓ “Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vallan logrando; por lo tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, mas se facilitara el control” JORGE BARAJAS MEDINA.
- ✓ “El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo paneado” GEORGE R. TERRY.
- ✓ “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adaptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.” HENRY FAYOL.
- ✓ “Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan” HAROLD KOONTZ Y CYRIL O’DONNELL.
- ✓ “Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” LOURDES MUNCH GALINDO.

Del estudio de las anteriores definiciones, es posible obtener sus elementos coincidentes:

- Relación con lo planeado.
- Medición.
- Detectar desviaciones.
- Establecer medidas correctivas.

A través del control podemos valuar los objetivos previstos en la planeación, por lo que el control debe ser efectivo y eficiente, para esto debe contar con las siguientes características:

- Debe ser oportuno.
- Debe ser accesible.
- Deben ubicarse.
- Deben reflejar a la organización.

Dentro del control el término norma es fundamental porque es importante definirlo:

Norma: es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas o cualitativas.

9.2. IMPORTANCIA DE EL CONTROL.

Llegamos al control como última etapa del proceso administrativo, pero hay que recordar que solo para fines didácticos, pues estas pueden darse de manera simultánea. Como etapa del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante mecanismos para evaluar el trabajo que se realizo en la previsión, planeación, integración, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo para evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecutivamente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

9.3. PRINCIPIOS DE CONTROL.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- *Equilibrio.* El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.

- *De los objetivos.* Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos, el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de los objetivos.

- *De la oportunidad.* El control debe aplicarse antes de que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
- *De las observaciones.* Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas de tal modo que se encuentre la situación que las origino, para evitar más errores en el futuro.
- *Costeabilidad.* Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos, es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
- *De excepción.* Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y/o actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con la finalidad de reducir tiempos y costos.
- *De la función controlada.* La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte. Es decir, no deben tener relación directa ni estar involucrado con las tareas que revisa.

9.4. ELEMENTOS DEL CONTROL.

El control al aplicarse, deben considerarse los factores siguientes:

- CUANTITATIVOS.
  - Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
  - Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
  - Costo. Con este factor, se conocen los egresos realizados como indicadores de que se realizo una buena administración.

- CUALITATIVOS.
  - Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

El proceso de control podría establecerse de acuerdo a los siguientes elementos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición de resultados.
3. Comparación.
4. Retroalimentación.

9.4.1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES.

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

1. **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
3. **Productividad.** Este tipo de modelo no solo es para productividad sino para toda la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-maquina, horas-hombre, etcétera.
4. **Calidad del producto.** Determina la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
5. **Desarrollo del personal.** Mide los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente.

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

1. **Estándares estadísticos.** Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, por lo tanto al establecerse, la información estadística debe ser completamente con el criterio.
2. **Estándares fijados por apreciación.** Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución de personal es de gran importancia.
3. **Estándares técnicamente elaborados.** Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Una clasificación de los estándares más usuales es:

- En cuanto al método:
    - Estadísticos.
    - Por apreciación.
    - Técnicamente elaborados.

- Cuantitativos:
  - Físicos.
  - De costo.
  - De capital.
  - De ingreso.
  - De programas.
- Cualitativos:
  - Evaluación de la actuación.
  - Curvas de comportamiento.
  - Perfiles.

9.4.2. MEDICIÓN DE RESULTADOS.

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, este elemento se vale primordialmente de los sistemas de información, por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna, confiable, valida, con unidades de medida apropiadas, y fluida.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Primero, tenemos el establecimiento de normas. Estas son la base para medir el desempeño real contra el esperado y reflejan la planeación de toda una empresa.

Hay diversas clasificaciones de normas, por ejemplo:

- Materiales.
- De costos.
- De productividad.
- De publicidad.
- De tiempo.
- De ingresos.
- De información.

En este contexto, la medición como elemento del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay diferentes alternativas:

- **Observación de personal.** Es observar las actividades si son realizadas de acuerdo con los lineamientos y normas preestablecidos.
- **Informes escritos.** Deben ser claros, oportunos, exactos y poco excesivos.
- **Informes orales.** Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- **Datos estadísticos.** Permite tomar muestras de las actividades a evaluar, a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos; de esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.

9.4.3. COMPARACIÓN.

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego, se debe distinguir un criterio para valorar que tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible de la zona de trabajo.

Mediante esta inspección logramos saber en dónde y que hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o su diferencia es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control; en caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y/o una valoración de los resultados que se están obteniendo para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

9.4.4. ACCIÓN ADMINISTRATIVA.

Es el elemento en donde se observaran los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicara:

- **Acción remediadora:** implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma posible, evitando cambio de procesos, métodos y procedimientos.

- **Acción correctiva:** deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

9.4.5. RETROALIMENTACIÓN.

Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control. Esta es básica, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Finalmente, podemos afirmar que para establecer un sistema de control es necesario:

1. Contar con objetivos y estándares estables.
2. Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
    - Eliminando lo que no sirven.
    - Simplificándolos.
    - Combinándolos para perfeccionarlos.

9.5. TIPOS DE CONTROL.

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinara si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla.

9.5.1. CONTROL PREVIO.

Para que este tipo de control funcione, se requiere que el encargado de aplicar el control, tenga información precisa y oportuna, debido a que su objetivo, es adelantarse a los hechos. Este tipo de control tiene la ventaja de prever antes de la corrección.

Su utilización por las organizaciones no es tan frecuente como debiera y a veces no es tan aplicable para ciertas situaciones.

9.5.2. CONTROL CONCURRENTE.

Permite corregir problemas antes de que crezcan y no pueden ser controlables o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

9.5.3. CONTROL POSTERIOR.

Este tipo de control es el más común en toda la organización, pero no es optimo, puesto que las correcciones se llevan a cabo después de ocurridos los hechos.

Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema, no obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

9.6. HERRAMIENTAS Y/O TÉCNICAS DEL CONTROL.

Además de los presupuestos, existen otras técnicas y métodos que sirven indistintamente de planeación y control de las actividades; entre ellos se encuentra las graficas de Gantt y los que están basados en redes de actividades como el PERT y CPM.

COMO SE APLICA EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.

- ✓ **MISIÓN.**

Contribuir con el desarrollo de la Institución realizando acciones de servicio que satisfagan la demanda de la sociedad, integrados en un contexto de calidad, respecto a armonía que reflejen las labores de la comunidad institucional.

- ✓ **VISIÓN.**

Nos proponemos ser un equipo consolidado que a través de su capital humano busque constantemente como la excelencia en la atención al usuario, creando así un fuerte vinculo en la comunidad que nos propicie el espíritu y el crecimiento armónico integral de la persona para formar servidores públicos comprometidos con la Institución y su entorno.

- ✓ **OBJETIVO GENERAL.**

Proporcionar un servicio de calidad, enfocado a solucionar la necesidad del usuario.

- ✓ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Crear una cultura de servicio.
- Satisfacer la demanda que el usuario requiere.
- Estandarización de métodos y procedimientos dirigidos a la Institución y al usuario.
- Capacitación del personal.

- ✓ **POLÍTICAS.**

En cuanto a las políticas se refiere no hay ningunas establecidas en el Departamento de Recursos Financieros solo las van estableciendo de forma empírica según las dificultades que se van presentando durante las actividades del personal.

- ✓ **REGLAS.**

En él hay diferentes tipos de reglas aunque no se encuentran establecidas en ningún documento, algunas de ellas son:

- Los recibos donde allá errores se deben de cancelar, tanto el original como la copia y al reverso de esos escribir una leyenda del porque se cancelo con fecha y nombre del cajero.
- Los recibos que se deben por exentos deben ser programa de Gratuidad Niños con Cáncer, con la anotación del número de su credencial. En cuanto a otros exentos deben tener copia de justificación por el Departamento de Trabajo Social.
- Los cortes deben de ser guardados en la caja fuerte que está en el área de caja, con la hoja de corte de cada tipo de recibo en conjunto con dichos recibos, y el dinero en efectivo.
- Para la realización del cardex u orden de pago de los niños hospitalizados debe estar complementado con los originales de los recibos de laboratorio clínico, de microbiología y rayos X. Al momento de que se da de alta el niño se debe de ir a piso a revisar y ver que cirugías se les hizo en su expediente médico.
- El corte de ingresos y egresos por cuotas de recuperación es la fecha 25 de cada mes.
- El efectivo que se reporta de los ingresos por cuotas de recuperación, que es por medio de los recibos de recibo único de ingresos (RUI) se debe depositar al día siguiente.
- La cuenta comprobada de ingresos e ingresos por cuotas de recuperación debe mandarse antes del día 5 después de cada corte a la unidad central de Secretaria de Salud de Michoacán (SSM), con las facturas, la caratula de comprobación, la conciliación bancaria y el libro de diario.
- El envió de legajos tanto de los programas de Gratuidad de Niños con Cáncer, los programas federales de Servicios de Estrella Azul de Occidente, S.A. de C.V. (SEAO) deben mandarse entre los 5 al 25 de cada mes.
- Los apoyos que se dan por exentos por las dependencias de gobierno deben ser recuperables a más tardar tres meses después de que se prestó el servicio.
- En el fondo fijo que se tiene de $10,000.00 debe ser para pagar facturas menores de $300.00 y hacerse el reintegro antes del cierre de cada mes y que se tenga el comprobable de las facturas.
- Las facturas que se reciban de determinado programa deben tener el nombre del Hospital, dirección, registro federal del contribuyente (RFC), partida, y las cantidades en forma correcta. Acompañadas de la hoja de pedido y una copia de cada una de ellas. Los dos deben de contener la entrada de almacén, cocina según sea el articulo adquirido, con la firma de el encargado.

- ✓ **PROGRAMAS.**

Para seguir hablando de lo que sigue de la planeación como del presupuesto y procedimientos se enfocara por los programas existentes en el Departamento de Recursos Financieros y que en el Departamento los clasifican también por cuenta bancaria en el banco HCBC que son:

- CUOTAS de RECUPERACIÓN número de cuenta 4006980288.
- FONDO DE VÁLVULAS Y CATÉTER número de cuenta 4028120293.
- PROGRAMA " GRATUIDAD NIÑOS CON CÁNCER" número de cuenta 04025099573.
- PROGRAMAS FEDERALES Y APOYOS EXTRA número de cuenta 04008996928.
- SEGURO POPULAR número de cuenta 04039797584.

- ✓ **CUOTAS DE RECUPERACIÓN.**

Es un recurso de donde se obtienen ingresos son por los recibos de único ingreso que son donde se cobran todas las consultas generales, de pediatría y de urgencias, hospitalizaciones, cirugías ambulatorias, rayos X, estudios de laboratorio, etcétera, este ingreso solo se ejerce el 70% puesto que el 30% restante se manda a unidad central de la Secretaria de Salud del Michoacán (SSM). El Hospital genera ingresos mensuales de $400,000.00 aproximadamente.

A continuación se muestra los formatos que se tienen en el área de cuentas y caja para dar el servicio de cuotas de recuperación, como son el recibo único de ingresos (RUI), recibo de exentos, hoja de las ordenes de pago o cardex, por frente y reverso.

- ✓ **RECIBO ÚNICO DE INGRESOS (RUI).**

D 245001

FA

PATRIMONIO DE LA BENEFICENCIA PUBLICA

CC N

FECHA

NOMBRE

DOMICILIO

CIUDAD

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

- ✓ **RECIBO DE EXENTOS.**

D 244230

PATRIMONIO DE LA BENEFICIENCIA PUBLICA

COMPROBANTE DE EXENCION

FECHA

NOMBRE

DOMICILIO

CIUDAD

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

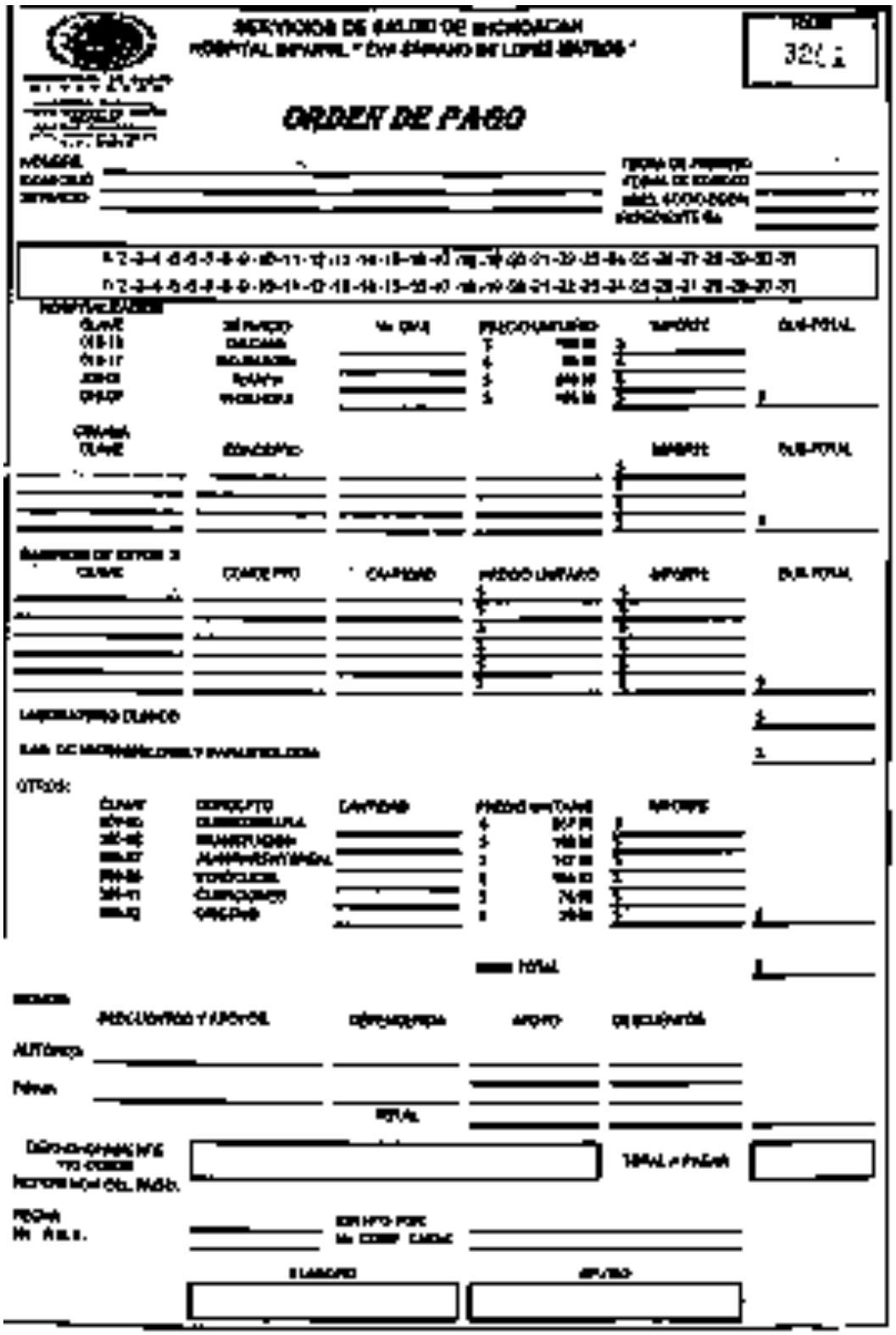
CLAVE SERVICIO

CLAVE SERVICIO

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

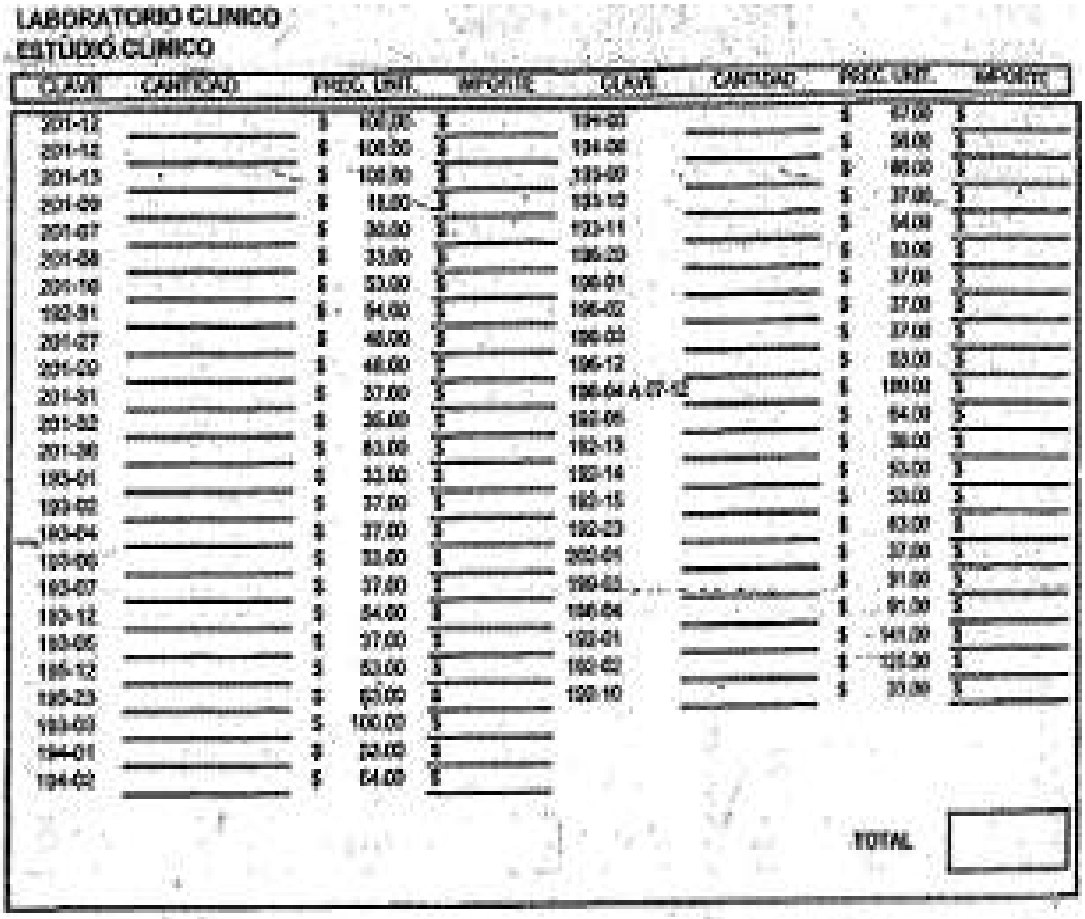
SELLO

- ✓ **FRENTE DE LA HOJA DE ORDEN DE PAGO O CARDEX (HISTORIAL DE HOSPITALIZACION).**



ORDEN DE PAGO

- ✓ **REVERSO DE LA HOJA DE ORDEN DE PAGO.**



LABORATORIO CLINICO
ESTUDIO CLINICO

CLAVE	CANTIDAD	PREC. UNIT.	IMPORTE	CLAVE	CANTIDAD	PREC. UNIT.	IMPORTE
201-12		$ 100.00	$	194-03		$ 57.00	$
201-12		$ 100.00	$	194-06		$ 56.00	$
201-13		$ 100.00	$	339-03		$ 86.00	$
201-09		$ 18.00	$	193-10		$ 37.00	$
201-07		$ 30.00	$	193-11		$ 64.00	$
201-08		$ 33.00	$	196-23		$ 53.00	$
201-10		$ 53.00	$	196-01		$ 37.00	$
192-01		$ 94.00	$	196-02		$ 37.00	$
201-27		$ 46.00	$	196-03		$ 37.00	$
201-29		$ 46.00	$	196-12		$ 53.00	$
201-31		$ 37.00	$	196-04 A 07-12		$ 189.00	$
201-32		$ 35.00	$	192-05		$ 64.00	$
201-30		$ 83.00	$	192-13		$ 38.00	$
193-01		$ 33.00	$	192-14		$ 53.00	$
193-02		$ 37.00	$	192-15		$ 53.00	$
193-04		$ 37.00	$	192-23		$ 43.00	$
193-05		$ 33.00	$	202-01		$ 37.00	$
193-07		$ 37.00	$	199-03		$ 91.00	$
193-12		$ 54.00	$	196-04		$ 91.00	$
193-05		$ 37.00	$	192-01		$ 141.00	$
195-12		$ 53.00	$	192-02		$ 135.00	$
195-23		$ 60.00	$	192-10		$ 30.00	$
193-03		$ 100.00	$				
194-01		$ 24.00	$				
194-02		$ 64.00	$				

TOTAL

LABORATORIO DE MICROBIOLOGIA Y PARASITOLOGIA
ESTUDIOS REALIZADOS

CLAVE	CANTIDAD	PREC. UNIT.	IMPORTE	CLAVE	CANTIDAD	PREC. UNIT.	IMPORTE
191-05		$ 72.00	$	191-05		$ 72.00	$
191-05		$ 72.00	$	191-05		$ 72.00	$
191-05		$ 72.00	$	191-04		$ 60.00	$
191-05		$ 72.00	$	201-10		$ 46.00	$
191-05		$ 72.00	$	191-05		$ 72.00	$
191-05		$ 72.00	$	191-05		$ 72.00	$
191-11		$ 53.00	$	193-05		$ 64.00	$
191-05		$ 72.00	$	193-05		$ 64.00	$
202-16		$ 53.00	$	193-05		$ 64.00	$
202-16		$ 53.00	$	193-05		$ 64.00	$
200-02		$ 35.00	$	193-05		$ 64.00	$
320-01		$ 29.00	$	193-24		$ 103.00	$
200-08		$ 37.00	$	320-07		$ 108.00	$
193-25		$ 50.00	$	191-05		$ 72.00	$
193-23		$ 60.00	$	191-05		$ 72.00	$
200-08		$ 37.00	$				
191-05		$ 72.00	$				
200-07		$	$				

TOTAL

Enseguida se presenta los tabuladores principales que son el de laboratorio clínico, laboratorio de microbiología y el de rayos X, puesto que son los que más se manejan ya que también se cuenta con el tabulador de cirugías. En ellos se encuentra la clave, descripción y costo.

SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN.

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA " EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS".

TABULADOR ONCOLOGICO PROGRAMA " GRATUIDAD".

CLAVE	CONCEPTO	COSTO
300-05	QUIMIOTERAPIA	$ 357.00
	INTRAMUSCULAR	
	INTRAVENOSA	
	INTRATECAL	
192-01	LIQUIDO CEFALORRAQUIDEO	$ 141.00
360-04	SUBCUTANEA	$ 54.00
S/CLAVE	HEPARINIZACION DE CATETER	$ 90.00
310-20	ASPIRADO DE MEDULA OSEA	$ 242.00
360-08	TRANSFUCION SANGUINEA	$ 169.00
360-11	RETIRO DE PUNTOS DE SUTURA	$ 76.00

TABULADOR DE COSTOS ESTUDIOS DE LABORATORIO CLINICO

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA

" EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS "

TABULADOR DE COSTOS ESTUDIOS DE LABORATORIO CLINICO

CLAVE	ESTUDIOS	COSTO
201-12	BIOMETRIA HEMATICA COMPLETA	$ 100.00
201-12	FORMULA ROJA	$ 100.00
201-13	FORMULA BLANCA	$ 100.00
201-09	VEL. SED. GLOBULAR	$ 18.00
201-07	RECUENTO DE PLAQUETAS	$ 30.00
201-08	RECUENTO DE RETICULOCITOS	$ 33.00
201-016	GRUPO SANGUINEO RE (D)	$ 53.00
192-31	COOMB" DIRECTO	$ 54.00
201-27	TIEMPO DE SANGRADO	$ 48.00
201-29	TIEMPO DE COAGULACION	$ 48.00
201-31	TIEMPO DE PROTOMBINA	$ 37.00
201-32	TIEMPO DE TROMBOPLASTINA	$ 35.00
201-36	FIBRINOGENO	$ 83.00
193-01	GLUCOSA	$ 33.00
193-02	GLUCOSA POST PANDRIONAL	$ 37.00
193-04	UREA	$ 37.00
193-06	CREATININA	$ 33.00
193-07	ACIDO URICO	$ 37.00
193-12	COLESTEROL TOTAL	$ 54.00
193-05	NITOGENO UREICO	$ 37.00
195-12	DEPURACION DE CREATININA	$ 53.00
195-23	BILIRRUBINA	$ 53.00
193-03	CURVA DE TOLERANCIA A GLUCOSA	$ 100.00
194-01	TGO	$ 53.00
194-02	TGP	$ 54.00
194-03	FOSFATA ALCALINA	$ 67.00
194-06	DHL	$ 58.00
193-09	PROTEINAS TOTALES	$ 89.00
193-10	ALBIMINAS	$ 37.00
193-11	GLOBULINA	$ 54.00
196-20	RELACION ALB-GLOB	$ 53.00
196-01	SODIO	$ 37.00
196-12	CALCIO	$ 53.00
196-04-07	GASOMETRIA	$ 364.00
192-05	REACCIONES FEBRILES	$ 64.00
192-13	ANTIESTREPTOLISINAS	$ 38.00
192-14	PROTEINA " C " REACTIVA	$ 53.00
192-15	FACTOR REUMATOIDE	$ 53.00
192-08	VDRL	$ 37.00
192-23	CELULAS LE	$ 83.00
202-01	EXAMEN GENERAL DE ORINA	$ 37.00
198-04	TSH	$ 91.00
192-01	ESTUDIOS DE LCR	$ 141.00
192-02	ESTUDIO DE LIQUIDOS VARIOS	$ 125.00
192-10	EOSINOFILOS EN MOCO NASAL	$ 33.00

S/C	HEMOGLOBINA GLUCOCILADA	$	140.00
194-08	AMILASA	$	71.00
196-09	MAGNECIO	$	53.00
196-11	FOSFORO	$	53.00
197-02	TRIGLISERIDOS	$	71.00
S/C	CUANTIFICACION FACTOR VIII	$	250.00
S/C	CUANTIFICACION FACTOR IX	$	250.00
S/C	INMUNOHISTOQUIMICA	$	500.00
S/C	INMUNOFENOTIPO	$	1,500.00

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA.

" EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS ".

TABULADOR DE COSTOS ESTUDIOS DE RAYOS X.

CLAVE	ESTUDIOS	COSTO
302-01	TORAX P.A.	$ 203.00
302-02	TORAX OSEO	$ 173.00
302-03	COLUMNA VERTICAL CERVICAL	$ 176.00
302-04	COLUMNA VERTICAL DORSAL	$ 248.00
302-05	COLUMNA VERTICAL LUMBOSACRA	$ 248.00
302-06	COLUMNA VERTEBRAL ESTUDIOS DINAM.	$ 743.00
302-07	PELVIS A. P.	$ 116.00
302-07	PELVIS A. P. POS. EN ABDUCCION.	$ 116.00
302-08	CRANEO A.P. Y LATERAL	$ 165.00
302-10	HUESO PROP. DE LA NARIZ PEFILOGRA	$ 134.00
302-12	SENOS PARANASALES	$ 414.00
302-15	SILLA TURCA	$ 166.00
302-19	MASTOIDES CONVENCIONALES	$ 166.00
302-22	LATERAL DE CUELLO	$ 110.00
302-26	MANO A.P. OBLICUA	$ 125.00
302-27	MANOS COMPARATIVAS	$ 209.00
302-28	MUÑECA, ESCAFOIDES Y CAPRO	$ 116.00
302-29	ANTEBRAZO A.P. Y LATERAL	$ 134.00
302-30	CODO A.P. Y LATERAL	$ 100.00
302-31	CODO COMPARATIVO	$ 151.00
302-32	HUMERO A.P. Y LATERAL	$ 134.00
302-33	HUMEROS COMPARATIVOS	$ 115.00
302-34	HOMBRO.	$ 134.00
302-35	HOMBROS COMPARATIVOS	$ 146.00
302-40	PIE AP. Y OBLICUA	$ 91.00
302-41	TOBILLO A.P. Y LATERAL	$ 97.00
302-42	TOBILLO COMPARATIVO	$ 218.00
302-43	PIERNA A.P. Y LATERAL	$ 127.00
302-44	RODILLA A.P. Y LATERAL	$ 127.00
302-46	RODILLAS COMPARATIVAS	$ 256.00
302-48	FEMUR A.P. Y LATERAL	$ 256.00
302-49	FEMUR COMPARATIVO	$ 323.00
302-50	MEDICION DE MIEMBROS PELVICOS.	$ 166.00
302-51	EDAD OSEA	$ 111.00
302-52	ABDOMEN SIMPLE DE PIE Y DE CUBI.	$ 263.00
303-05	UROGRAFIA EXCRETORA.	$ 561.00
303-08	URETROCISTOGRAFIA	$ 449.00
303-09	CISTOGRAFIA RETROGRADA	$ 488.00

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA.

" EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS ".

TABULADOR DE COSTOS ESTUDIOS DE LABORATORIO MICROBILOGIA Y PARACITOLOGIA.

CLAVE	ESTUDIOS	COSTO
19105	EXUDADO FARINGEO	$ 72.00
19105	EXUDADO NASAL	$ 72.00
19105	EXUDADO OTICO	$ 72.00
19105	EXUDADO OCULAR	$ 72.00
19105	EXUDADO VAGINAL O URETRAL 05	$ 72.00
19105	EXUDADO DE LESION, HERIDA O QUEMADURA	$ 72.00
19111	INVESTIGACION M. O. ANAREOBICOS 07	$ 53.00
19105	COPROCULTIVO	$ 72.00
20116	INVESTIGACION VIDRIO CHOLERAE 09	$ 72.00
20116	INVESTIGACION DE ROTAVIRUS 10	$ 72.00
20002	COPROPARASITOSCOPICO EN SERIE 11	$ 35.00
32001	CITOLOGIA DE MOCO FECAL 12	$ 29.00
20008	BUSQUEDA DE AMIBA EN FRASCO 13	$ 37.00
19607	PH EN HECES 14 AZUCARES REDUCTORES	$ 53.00
20006	SANGRE OCULTA EN HECES	$ 37.00
19105	CULTIVO DE ESPUTO O LAVADO DE BRONQ.	$ 72.00
19105	INVESTIGACION PARA HONGOS 19	$ 72.00
19105	HEMOCULTIVO O MIELOCULTIVO 20	$ 72.00
19104	INVESTIGACION DE PLASMODIUM 21	$ 100.00
20110	INVESTIGACION DE HEMOFLAGELADOS	$ 48.00
19105	CULTIVO DE PUNTA DE CATETER 23	$ 72.00
19105	CULTIVO DE CEFALORRAQUIDEO 24	$ 72.00
19105	CULTIVO DE LIQUIDO SINOVIAL	$ 72.00
19105	CULTIVO DE LIQUIDO PLEURAL 26	$ 72.00
19105	CULTIVO DE LIQUIDO PERICARDIAL	$ 72.00
19105	CULTIVO DE LIQUIDO ASCTIS O PERITON	$ 72.00
19105	CULTIVO DE LIQUIDO HIDROCELE 29	$ 72.00
19224	NVEST. DE ANTICUERPOS CONTRA 30	$ 123.00
32007	NTRADERMOREACCION C/ANTIGENO	$ 108.00
19105	CULTIVO DE ORINA 32	$ 72.00
19105	REALIZAR ANTIBRIOGRAMA 33	$ 72.00

El siguiente formato es el que se utiliza para elaborar cada cajero su corte de caja, se hace uno por cada tipo de recibo, ósea son tres los cortes de caja. Uno de los recibos de único ingreso, de exentos y de seguro popular.

CORTE DE CAJA DE CUOTAS DE RECUPERACION.

DEL DIA _____ **DE** _____ **DE** _____ **TURNO** _____

RECIBOS UTILIZADOS **TOTAL** $ _____

DEL No. _____

AL No. _____

S E R V I C I O S.

HOSPITALIZACION	$
CONSULTA	$
LABORATORIO	$
INYECCIONES	$
CURACIONES	$
DENTAL	$
RAYOS " X "	$
OTROS	$
T O T A L	$

RECIBOS CANCELADOS	

EXISTENCIA DE RECIBOS EN BLANCO DEL No. _____ AL _____

ENTREGA _____ RECIBE _____

Enseguida se presenta una relación de pagos de apoyo de las dependencias de gobierno y municipales del estado de Michoacán del ejercicio 2008 que dichos ingresos se reportan en cuotas de recuperación. Que vienen siendo los apoyos que se dan por exentos por que traen el apoyo de las dependencias de gobierno y después el ellos pagan su adeudo al Hospital.

Tabla de pagos de dependencias al hospital

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	FECHA DEL DOCUMENTO	NOMBRE DEL PACENTE	NUMERO DE RECIBO DE PAGO	FECHA DEL RECIBO UNICO DE INGRESOS	SERVICIO OTORGADO	CANTIDAD POR PAGAR
DIF. DEL ESTADO	09/01/2008	SARAHI VACA ESQUIVEL	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$300.00
DIF. DEL ESTADO	07/05/2008	AGUSTIN LARA ALVAREZ	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$1,000.00
DIF. DEL ESTADO	13/05/2008	MARIA GUADALUPE VILLASEÑOR SANTOYO	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$500.00
DIF. DEL ESTADO	15/05/2008	ARMANDO ZAMORA MORA	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$600.00
DIF. DEL ESTADO	20/05/2008	EMMANUEL ESCUTIA SAUCEDO	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$500.00
DIF. DEL ESTADO	20/05/2008	VANESSA VILCHIS ARRIAGA	G-561588	18/06/2008	CONSULTA	$30.00
DIF. DEL ESTADO	28/05/2008	BRANDON YAIR HERNANDEZ CARRILLO	G-561588	18/06/2008	HOSPITALIZACION	$1,100.00
SEC. DE DESARROLLO SOCIAL MPO.	16/01/2008	KAREN DIAZ MARTINEZ	G-1281927	04/11/2008	ESTUDIOS	$200.00
SEC. DE DESARROLLO SOCIAL MPO.	23/06/2008	ALEXIS EDUARDO DIAZ ALVA	G-1281927	04/11/2008	HOSPITALIZACION	$1,000.00
SEC. DE DESARROLLO SOCIAL MPO.	25/06/2008	HUGO OSWALDO CONTRERAS LUNDEZ	G-1281927	04/11/2008	ESTUDIOS	$200.00
SEC. DE DESARROLLO SOCIAL MPO.	03/07/2008	LUIS JOAQUIN MARCELO	G-1281927	04/11/2008	ESTUDIOS	$125.00
SEC. DE DESARROLLO SOCIAL MPO.	24/07/2008	HECTOR YAIR GARNICA AMBRIZ	G-1281927	04/11/2008	HOSPITALIZACION	$2,558.00
COOR. ADMIN. DEL DESPACHO GOBER	05/06/2008	ROSALVA CISNEROS CISNEROS	G-1146653	17/07/2008	HOSPITALIZACION	$1,000.00
COOR. ADMIN. DEL DESPACHO GOBER	06/06/2008	VICTOR ANGEL GARCIA DE LA TORRE	G-1146653	17/07/2008	HOSPITALIZACION	$1,000.00
COOR. ADMIN. DEL DESPACHO GOBER	08/07/2008	JULIAN TOLENTINO CALDERON	G-1146653	17/07/2008	HOSPITALIZACION	$750.00
CONGRESO DEL ESTADO	30/01/2008	ALEXIS ESTRADA TINOCO	G-537307	08/02/2008	HOSPITALIZACION	600
CONGRESO DEL ESTADO	01/02/2008	LUIS JOAQUIN MARCELO	G-545593	25/03/2008	HOSPITALIZACION	$500.00
CONGRESO DEL ESTADO	20/02/2008	LIZZEET CAZARES ANTELO	G-545593	25/03/2008	HOSPITALIZACION	$300.00
ADMIS. PRESIDENCIAL MUNICIPAL	30/01/2008	MARIA CHAMILA VERONICA VICARIO	G-1146654	17/07/2008	HOSPITALIZACION	$560.00
ADMIS. PRESIDENCIAL MUNICIPAL	13/03/2008	SERGIO TONATIUH BAEZ AVALOS	G-1146654	17/07/2008	ESTUDIOS	$700.00
ADMIS. PRESIDENCIAL MUNICIPAL	02/04/2008	LUIS EDUARDO CALDERON FLORES	G-1146654	17/07/2008	HOSPITALIZACION	$400.00
ADMIS. PRESIDENCIAL MUNICIPAL	04/04/2008	CHRISTIAN CHAVEZ CHAVEZ	G-1146654	17/07/2008	ESTUDIOS	$300.00
ADMIS. PRESIDENCIAL MUNICIPAL	09/04/2008	JESUS LEONARDO GUERRA PANIAGUA	G-1146654	17/07/2008	ESTUDIOS	$400.00
CARITAS DIOCESANAS MORELIA	08/02/2008	ERIC ACOSTA ZACARIAS	G-538009	12/02/2008	RAYOS X	$438.00
CARITAS DIOCESANAS MORELIA	13/02/2008	RIGOBERTO RIOS AVILA	G-542477	06/03/2008	HOSPITALIZACION	$2,000.00
CARITAS DIOCESANAS MORELIA	28/02/2008	YOSELINE GP. VILLA MENDEZ	G-542477	06/03/2008	HOSPITALIZACION	$424.00
MANO DE AYUDA A.C.	12/04/2008	GLORIA EDITH MARTINEZ ZIRANHUA.	G-554270	08/04/2008	HOSPITALIZACION	$934.00
MANO DE AYUDA A.C.	23/03/2008	LUIS FERNANDO GUIDO	G-554270	08/04/2008	HOSPITALIZACION	$2,777.00
MANO DE AYUDA A.C.	14/05/2008	ALEJO QUINTANA BANDERAS	G-1146270	15/07/2008	HOSPITALIZACION	$3,007.00
MANO DE AYUDA A.C.	18/05/2008	LEONEL ORTEGA SAUCEDO	G-1146270	15/07/2008	HOSPITALIZACION	$2,035.00

Algunas de las estrategias que existen en el Departamento de Recursos Financieros es la licitación, para así obtener la calidad y menor costo en cuanto a la adquisición de materiales para el uso del Hospital.

Estos algunos de los proveedores que se tienen en el Hospital son:

- ABASTECEDORA DE BIENES Y SERVICIOS VIBA S.A. DE C.V.
- ABASTECEDORA LUMEN, S.A. DE C.V.
- ALEJANDRO PEREZ ARELLANO.
- ANGELICA GUZMAN VENEGAS.
- ARTURO VALLE GARCIA ROJAS.
- ASCENCION CHAVEZ RUIZ.
- BAXTER, S.A. DE C.V.
- BIMBO, S.A. DE C.V.
- CASA ESTHNOS, S.A. DE C.V.
- COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.
- CONSORCIO HOSPITALARIO, S.A. DE C.V.
- DAVID BAEZ BONORAT.
- DI KELLO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MARVA, S.A. DE C.V.
- ESTAFETA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- FAM DENTAL, S.A. DE C.V.
- FERRETERIA MODERNA DE MORELIA, S.A. DE C.V.
- FRANCISCO JAVIER VEGA GARCIA.
- GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.
- GASES Y SOLDADURAS VALLADOLID, S.A. DE C.V.
- GLORIA MARIA ZAVALA CORTES.
- GONQUI, S.A. DE C.V.
- GRUPO ECOLOGICO ERENDIRA S.A. DE C.V.
- GRUPO MORAVI, S.A. DE C.V.
- GRUPO PARISINA, S.A. DE C.V.
- GUSTAVO BALGAÑON SOLIS.
- IMELDA MORA MENDOZA.
- INFRA S.A. DE C.V.
- JOEL CERVANTES GUTIERREZ.
- JORGE ANTONIO MEDINA MENDOZA.
- JORGE LUIS NAVA ESTRADA.
- JOSE GERARDO GARCIA GUZMAN.
- JOSE LUIS CARMONA LEMUS.
- JUAN OCAÑA ROSAS.
- LETICIA JOSEFINA LUNA RUIZ.
- LIBRE DE AZUCAR, S.A. DE C.V.
- LUIS ANTONIO ALVAREZ VIZCAINO.
- MAPLE PROVEEDORA DE ABARROTES, S.A. DE C.V.
- MARIA MARTHA PARAMO GUERRERO.
- MARTIN LOPEZ ORDUÑA.
- MARTINA ESTRADA CERVANTES.
- MATERIAL DE CURACION Y EQUIPO MEDICO, S.A. DE C.V.
- MIGUEL ANGEL ALVAREZ JACOBO.
- MIGUEL ANGEL YEPEZ GUZMAN.
- MIMEO DE MEXICO, S.A.
- NUEVA WALMART DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V.
- OFFICE DEPOT DE MEXICO, S.A. DE C.V

- ORGANISMO OPERADOR DE AGUA POTABLE, ALCANTARILLADO Y SANEAMIENTO DE MORELIA.
- PAPELERIA GASIO, S.A.
- PIHCSA PARA HOSPITALES, S.A. DE C.V.
- PRODUCCIONES CONTI, S.A. DE C.V.
- PROMOTORA SALVER, S.A. DE C.V.
- PROVEEDORA DE SISTEMAS PARA LABORATORIOS, S.A. DE C.V.
- QUIRURGICA MEDICA VELASCO, S.A. DE C.V.
- RAFAEL BARAJAS MAGALLON.
- RUBEN GODINEZ ALCAZAR.

El Departamento de Adquisición y compras se encarga de realizar los pedidos a los proveedores, y el Departamento de Almacén les da entrada a las facturas, de allí el Departamento de Adquisición y Compras Verifica que estén a nombre del Hospital, el Registro Federal del Contribuyente (RFC), dirección, la suma de los artículos, este correcto. Aparte se encarga de ver a qué tipo de partida presupuestal corresponde. Aparte de que cada factura venga con su hoja de pedido, los dos con la firma o sello del proveedor. Enseguida se presentara simplificadamente el catalogo de partidas presupuestarias.

✓ CATALOGO DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS.

CAPITULO 1000 SERVICIOS PERSONALES.

CLAVE.	DENOMINACIÓN.
1100	Remuneraciones básicas al personal permanente.
1200	Remuneraciones al personal de carácter eventual.
1300	Remuneraciones adicionales y específicas.
1400	Erogaciones de carácter social y seguros.
1500	Otras prestaciones sociales y económicas.
1600	Pago de otras prestaciones de carácter social.

CAPITULO 2000 MATERIALES Y SUMINISTROS.

2100	Materiales de administración.
2200	Productos y utensilios alimenticios.
2300	Materia primas, materiales, refacciones y herramientas.
2400	Materiales y artículos de construcción y reparación.
2500	Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio.
2600	Combustible, lubricantes y aditivos.
2700	Vestuarios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos.
2800	Materiales y suministros para seguridad publica.

CLAVE.	DENOMINACIÓN.
	CAPITULO 3000 SERVICIOS GENERALES.
3100	Servicios básicos.
3200	Servicios de arrendamiento.
3300	Servicios de asesoría, consultoría, informáticos, estudios, proyectos e investigaciones.
3400	Servicio legal, comercial, bancario, financiero y subcontrataciones de servicios a terceros.
3500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación.
3600	Servicios de impresión, difusión e información.
3700	Servicios de traslado y viatico.
3800	Servicios oficiales.
3900	Gastos y pérdidas del erario público.
	CAPITULO 4000 SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS.
4100	Subsidios y ayudas diversas.
4200	Transferencias a poderes y entidades autónomas.
	CAPITULO 5000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES.
5100	Mobiliario y equipo de administración y medico.
5200	Maquinaria y equipo agropecuario e industrial.
5300	Maquinaria y equipo de transporte y comunicaciones.
5400	Equipo animal de trabajo y producción.
5500	Bienes inmuebles.
	CAPITULO 6000 INVERSIÓN PÚBLICA.
6100	Obras públicas.
6200	Acciones de fomento.
6300	Obras de infraestructura convenidas.
6400	Acciones de infraestructura convenidas.
6500	Obras de infraestructura educativa.
6600	Acciones de infraestructura educativa.
6700	Estudios y proyectos.
6800	Recursos para reasignaciones.

CLAVE	DENOMINACIÓN.
	CAPITULO 7000 INVERSIONES FINANCIERAS, EROGACIONES ADICIONALES Y PROVISIONALES.
7100	Adquisición de valores.
7200	Otorgamiento de créditos y fidecomisos.
7300	Erogaciones adicionales y provisionales.
	CAPITULO 8000 PARTICIPACIONES Y APORTACIONES A MUNICIPIOS.
8100	Participaciones a municipios.
8200	Aportaciones a municipios.
8300	Apoyos estatales.
	CAPITULO 9000 DEUDA PUBLICA
9100	Amortización de la deuda publica.
9200	Intereses de la deuda publica.
9300	Comisiones y gastos de la deuda publica.
9400	Adeudos de ejercicios fiscales anteriores.

También mostrare aquí una factura de uno de los proveedores, como la entregan el Departamento de Compras y Adquisiciones al Departamento de Recursos Financieros, aunque cabe aclarar que las facturas las dan según el programa que las genero, cada una por separada. Por ejemplo todas juntas las de Seguro Popular y así sucesivamente. Ya en el Departamento se encargan de requisitarlas esto es sellarlas con el nombre del director y administradora del Hospital para que las firmen, ya después de tramitarlas y pagarlas a los proveedores se sellan con un sello donde se llena con la fecha que se pago, a que oficio de tramitación corresponde, partida presupuestal y el número de cheque con que se pago.

- ✓ **FACTURA.**

" EL SURTITODO "

FACTURA
Nº 5544

ABARROTES EN GENERAL, FRUTAS Y VERDURAS

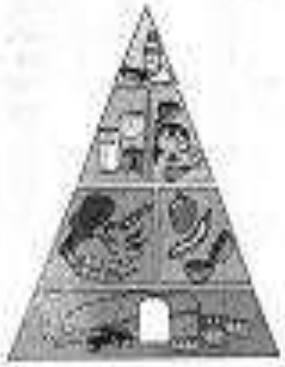
ALEJANDRO PEREZ ARELLANO

R.F.C. PEAA800326SG5 CURP: PEAA800326HMNRLL04

CELESTE No. 60-A COIRMICIS C. P. 58060. MORELIA, MICH.

NOMBRE	SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN	R.F.C. CLIENTE	SSM960924B79
DOMICILIO	BOSQUE CUAHUATEMOC S/N	C.P.	58000
CIUDAD	MORELIA, MICHOACAN	TEL.	
FECHA Y LUGAR DE EXPEDICION	23 de Septiembre de 2009		

CANT.	DESCRIPCION	0% I.V.A.	15% I.V.A.	PRECIO UNIT.	IMPORTE
1	BOBINAS ALUMINIO 450MTS.			295.00	295.00



HOSPITAL INFANTIL EVA SAMANO L.M. ALMACEN
RECIBIDO
23 SET. 2009

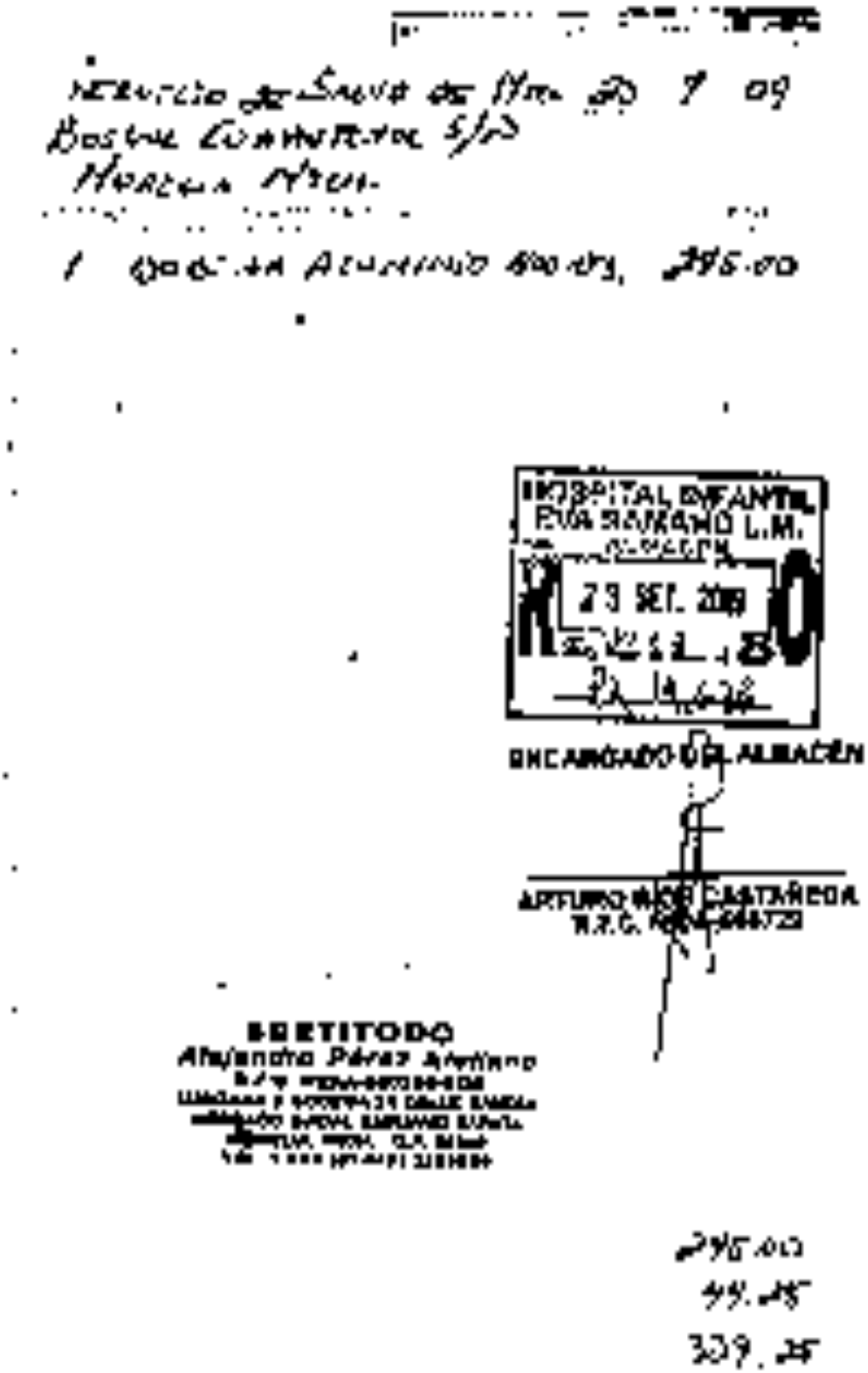
ENCARGADO DEL ALMACEN

ARTURO RIOS CASTAÑEDA
R.F.C. RICA560729

CANTIDAD CON LETRA: TRESCIENTOS TREINTA Y NUEVE PESOS 25/100MN

SUB-TOTAL	295.00
I.V.A. 0%	
I.V.A. 15%	44.25
TOTAL	339.25

- ✓ **HOJA DE PEDIDO.**



La cuenta comprobada de ingresos y egresos por cuotas de recuperación se presenta con la caratula, conformación de saldos, corte de ingresos y egresos, conciliación bancaria, libro de diario, copia del estado financiero, informe de los recibos de único ingreso y exentos. Y por ultimo todas las facturas y hojas de pedido originales que se pagaron por cuotas de recuperación debidamente requisitadas con su sello de cancelación que nos dice la fecha y número de cheque con el que se pago.

CARATULA

PARA UNIDADES APLICATIVAS

CLAVE 1160102 HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

JURISDICCION _____ UNIDAD APLICATIVA : 1160102

PERIODO DEL 01 AL 25 DE ENERO DEL 2008

CONCEPTO	PARCIAL	TOTAL
SALDO INICIAL		$7,374.58
MAS: INGRESOS		$465,579.00
SERVICIOS MEDICO ASISTENCIALES	$465,579.00	
SERVICIOS SUBROGADOS		
OTROS: INTERESES BANCARIOS		
OTROS INGRESOS		
TOTAL DISPONIBLE		$472,953.58
MENOS: EGRESOS		$458,023.92
DEPOSITOS A SSM 30%	$139,673.70	
GASTO POR PARTIDA	$318,350.22	
INTERESES SEPTIEMBRE		
(DETALLAR: CLAVES, NOMBRES E IMPORTES)		
GASTO POR PARTIDA		$318,350.22
1202 SALARIOS AL PERSONAL EVENTUAL	$266.66	
2101 MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	$6,497.15	
2102 MATERIAL DE LIMPIEZA E HIGIENE	$24,287.41	
2104 MATERIALES Y UTILES PARA EL PROC.EN EQ. Y BIENES INF.	$2,404.25	
2201ALIMENTACION DE DE PERSONAS	$72,209.91	
2203 UTENSILIOS PARA EL SERV. DE ALIMENTACION	$6,138.13	
2303 REFACCIONES ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS MENORES.	$2,155.44	
2304 REFACCIONES Y ACCESORIOS PARA EL QUIPO DE COMPUTO	$448.50	
2307 MATERIAL PARA TALLERES	$288.52	
2403 MATERIALES COMPLEMENTARIOS	$538.91	
2404 MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	$5,089.56	
2501 SUSTANCIAS QUIMICAS	$16,064.35	
2502 MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	$3,532.94	
2503 MATERIALES ACCESORIOS Y SUMINIST. DE LAB.	$2,530.00	
2504 MATERIALES , ACCESORIOS Y SUMINISTROS MEDICOS	$9,471.19	
2601COMBUSTIBLE	$39,128.28	
3101 SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FUMIGACION	$1,610.00	
3104 SERVICIO TELEFONICO	$6,318.47	
3105 SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES	$539.00	
3106 SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	$50,461.00	
3109 SERVICIO DE AGUA POTABLE	$26,372.00	
3403 FLETES Y MANIOBRAS	$4,761.00	
3412 SUBCONTRATACION DE SERVICIOS CON TERCEROS	$4,842.10	
3501 MTTO. Y CONSERV. DE MOBILIARIO Y EQUIPO	$13,570.00	
3502 MTTO. Y CONSERV. DE MAQ. Y EQUIPO.	$4,534.45	
3602 IMPRESIONES Y PUBLICACIONES OFICIALES	$10,959.50	
3701 PASAJES	$200.00	
5101 MOBILIARIO	$295.00	
5105 EQUIPO DE BIENES INFORMATICOS	$1,437.50	
5206 MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	$1,399.00	
	SALDO FINAL	**$14,929.66**

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
RECURSOS FINANCIEROS	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	DIRECTOR DEL HOSPITAL
C. LAURA ESPERANZA GUZMAN RUIZ	C.P. MARIA DE JESUS PINEDA LOPEZ	DR. FAUSTINO S. CHAVEZ MARTINEZ.

CONFORMACION DE DEUDORES DIVERSOS.

SALDO INICIAL		
DEUDORES DEL PERIODO	$	3,293.32
REINTEGROS EFECTIVO	$	-
REINTEGROS DOCTOS.	$	-
TOTAL DEUDORES	$	3,293.32

CONFORMACION DEL SALDO.

FONDO FIJO	$	10,000.00
FONDO MORRAYA		
DEUDORES DEL PERIODO	$	3,293.32
SALDO EN BANCOS	$	1,636.34
	$	14,929.66
SALDO:	$	14,929.66

SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN.
HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS".
CORTE DE INGRESOS Y EGRESOS POR C.R. DEL 01 AL 25 DE ENERO DEL 2008.

INGRESOS

SALDO INICIAL	$	7,374.58
INGRESOS POR C.R.	$	465,579.00
INTERESES BANCARIOS	$	-
OTROS INGRESOS	$	-
TOTAL DISPONIBLE	$	472,953.58

EGRESOS

GTO. POR PARTIDA	$	318,350.22
30% DE C.R.	$	139,673.70
INTERESES BANC.	$	-
TOTAL EGRESOS	$	458,023.92
SALDO:	$	14,929.66

SSM/HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS".

INTEGRACION DE SALDO DEL 01 AL 25 ENERO DEL 2008.

FONDO FIJO				$10,000.00
				$ 3,293.32
DEUDOES DEL PERIODO	CHEQUE	IMPORTE		
INTERNACIONAL DE RELOJES S.A. DE C.V.	2979548	$2,760.00		
LAURA VERONICA RAMIREZ IBARRA PAGO DE NOMINA DE LOS DIAS 13 Y 20 DE MAYO DE 2007	2979181	$533.32		
SALDO SEGÚN LIBRO				$1,636.34
TOTAL				$14,929.66

CONCENTRADO DE RECIBOS

CONCENTRADO DE RECIBOS RUI Y EXENTOS.

RECIBO UNICO NACIONAL			AÑO 2008	COMPROBANTE DE EXENCION		
FOLIOS		CANTIDAD	NOV-DIC	FOLIOS		CANTIDAD
DEL	AL	UTILIZADA	IMPORTE	DEL	AL	UTILIZADA
G-1284827	G-1285000	174		D-178514	D-178654	141
G-1285745	G-1286048	304		CANCELADO	D-178655	1
CANCELADO	G-1286049	1		D-178656	D-179418	763
G-1286050	G-1286062	13				
CANCELADO	G-1286063	1				
G-1286064	G-1286084	21				
CANCELADO	G-1286085	1				
G-1286086	G-1286323	238				
CANCELADO	G-1286324	1				
G-1286325	G-1286523	199				
CANCELADO	G-1286524	1				
G-1286525	G-1286681	157				
CANCELADO	G-1286682	1				
G-1286683	G-1286823	141				
CANCELADO	G-1286824	1				
G-1286825	G-1287320	496				
CANCELADO	G-1287321	1				
G-1287322	G-1287905	584				
CANCELADO	G-1287906	1				
G-1287907	G-1287921	15				
CANCELADO	G-1287922	1				
G-1287923	G-1288000	78				
H-242001	H-242027	27				
CANCELADO	H-242028	1				
H-242029	H-242295	267				
CANCELADO	H-242296	1				
H-242297	H-242488	192				
CANCELADO	H-242489	1				
H-242490	H-242503	14				
CANCELADO	H-242504	1				
H-242505	H-242748	244				
CANCELADO	H-242749	1				
H-242750	H-243000	251				
H-243543	H-243951	409				
CANCELADO	H-243952	1				
H-243953	H-244460	508				
CANCELADO	H-244461	1				
H-244462	H-244510	49				
		4398	$691,036.00			905

EXISTENCIA		
H-244511	H-282000	37490
TOTAL		37490

EXISTENCIA		
D-179419	D-180000	582
TOTAL		582

ELABORO:

C. RAMON GONZALEZ ESPINOSA

REC. FINANCIEROS

NOMBRE Y FIRMA

REVISO:

C. LAURA ESPERANZA GUZMAN RUIZ

JEFE DE REC. FINANCIEROS

NOMBRE Y FIRMA

HOSPITAL INFANTIL " EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

CONCILIACION BANCARIA DEL 01 DE ENERO AL 25 DE ENERO DEL 2008

BANCO HSBC. No. DE CTA. 04006980288

PROGRAMA: CUOTAS DE RECUPERACION

SALDO SEGÚN BANCOS $343,851.28

MENOS: $471,145.71

CREDITOS NUESTROS NO CORRESPONDIDOS POR EL BANCO

FECHA	No. CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
31/08/2004	2976672	BAXTER, S.A. DE C.V.	$37,835.00
24/09/2004	2976701	DR. JORGE TAPIA GARIBAY	$5,000.00
05/11/2004	2976835	GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO	$630.00
05/11/2004	2976836	FARMACIA SANTA CRUZ DE MORELIA.	$323.95
05/11/2004	2976837	DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS GEMS, S.A. DE C.V.	$729.10
05/11/2004	2976838	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA MARVA, S.A. DE C.V.	$499.71
05/11/2004	2976839	OFFICE DEPOT DE MEXICO, S.A. DE C.V.	$369.00
31/12/2004	2977031	MAZ TONER DEL RIO	$760.00
31/12/2004	2977051	DISTRIBUIDORA DISUR, S.A. DE C.V.	$3,700.00
31/12/2004	2977054	MARCO ANTONIO SOTO GAMEZ	$5,444.10
31/12/2004	2977071	MARIA ESTHER FERREYRA	$393.44
31/12/2004	2977075	PIHCSA PARA HOSPITALES, S.A. DE C.V.	$10,212.66
25/09/2007	2979348	ALEJANDRO PEREZ ARELLANO	$3.45
25/11/2007	2979463	QUIM. JUAN MANUEL BARAJAS MAGALLON	$40.00
25/11/2007	2979465	BIMBO, S.A. DE C.V.	$0.20
17/12/2007	2979486	BRISTOL MYERS SQUIBB DE MEXICO, S.A. DE C.V.	$7,245.70
17/12/2007	2979488	MARTINA ESTRADA CERVANTESS	$5,224.00
17/12/2007	2979501	ADRIAN RAMOS SANCHEZ	$4,140.00
31/12/2007	2979509	DR. RAMON CAMACHO DELGADO	$963.00
31/12/2007	2979511	DR. PRIMO CRUZ BORJA	$620.00
31/12/2007	2979512	SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN	$842.10
31/12/2007	2979521	FERMIN CARRAZCO NAVA	$909.98
21/01/2008	2979547	QUIRURGICA MEDICA VELASCO, S.A. DE C.V.	$690.00
22/01/2008	2979550	BRISTOL MYERS SQUIBB DE MEXICO, S.A. DE C.V.	$11,673.81
22/01/2008	2979551	FUERZA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.	$4,534.45
22/01/2008	2979552	PROMOTORA SALVER, S.A. DE C.V.	$2,992.50
22/01/2008	2979554	IMELDA MORA MENDOZA	$980.00
22/01/2008	2979555	PEDRO TULIO HERNANDEZ TORRES	$1,840.00
22/01/2008	2979556	ANGELICA GUZMAN VENEGAS	$2,271.83
22/01/2008	2979557	LUIS ANTONIO ALVAREZ VIZCAINO	$1,610.00
22/01/2008	2979558	DAVID BAEZ BONORAT	$4,761.00
22/01/2008	2979559	LIBRE DE AZUCAR, S.A. DE C.V.	$4,526.40
22/01/2008	2979560	SISTEMAS BIOM EDICOS DE M EXICO, S.A. DE C.V.	$5,290.00
22/01/2008	2979561	ABUNDIO VENCES AVILA	$4,370.00
22/01/2008	2979562	JAVIER TOMAS CARDENAS LAZARO	$7,360.00
22/01/2008	2979563	JUAN OCAÑA ROSAS	$10,959.50
22/01/2008	2979564	PRODUCCIONES CONTI, S.A. DE C.V.	$9,467.82
22/01/2008	2979566	ALEJANDRO PEREZ ARELLANO	$6,827.21
22/01/2008	2979567	IGNACIO GODINEZ GONZALEZ	$10,604.11
22/01/2008	2979569	ASCENCION CHAVEZ RUIZ	$3,600.00

22/01/2008	2979571	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	$34,728.28
22/01/2008	2979572	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	$19,100.48
23/01/2008	2979573	ASCENCION CHAVEZ RUIZ	$7,050.00
23/01/2008	2979575	HERRAMIENTAS MORELIA, S.A. DE C.V.	$1,399.00
23/01/2008	2979577	JUAN OCAÑA ROSAS	$10,959.50
23/01/2008	2979578	COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	$50,461.00
25/01/2008	2979579	C. RAMON GONZALEZ ESPINOSA	$9,928.84
25/01/2008	2979580	FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	$3,532.94
25/01/2008	2979581	MARIA MARTHA PARAMO GUERRERO	$14,067.95
25/01/2008	2979582	ENTERO DE CUOTAS DE RECUPERACION DEL 30%	$139,673.70

MAS: $146,184.56

CARGOS NUESTROS NO CORRESPONDIDOS POR EL BANCO.

FECHA	No. CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
25/08/2004		COMPLEMENTO DEPOSITO 12-08-04	$5,000.00
31/12/2004		DEPOSITO REINTEGRO A C.R. POR PRESTAMO TRANS 2004	$27,377.61
31/12/2004		DEPOSITO REINTEGRO A C.R. POR PRESTAMO TRANS 2005	$9,740.25
31/12/2007		REINTEGRO EN EFECTIVO POR $ 264 ANTONIO ELIAN MARUN	$264.00
31/12/2007		REINTEGRO DE CHEQUE No. 2979210 POR PAGAR DE MAS	$1.00
31/12/2007		REINTEGRO POR PAGAR DE MAS SEGÚN CHEQUE 2979305 Y 2979343	$1,493.50
31/12/2007		REINTEGRO A C.R. DE FELIPE MORALES MARTINEZ DOTACION DE UNI	$36,800.00
31/12/2007		REINTEGRO POR ERROR EN CHEQUE No. 2979383 POR 0.12 CHEQUE 2	$0.20
23/01/2008		CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 23 DE ENERO DEL 2008	$21,896.00
24/01/2008		CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 24 DE ENERO DEL 2008	$23,090.00
25/01/2008		CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 25 DE ENERO DEL 2008	$20,522.00

MENOS: $17,254.09

CREDITOS POR EL BANCO NO CORRESPONDIDOS POR NOSOTROS.

FECHA	No. CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
31/05/2000		CHEQUE MAL LIBRADO	$3.00
22/11/2000		DEPOSITADO POR EL BANCO	$3.00
24/04/2001		ABONO EFECTUADO POR EL BANCO	$2,366.00
07/03/2001		DEPOSITADO POR EL BANCO	$0.10
28/08/2001		CHEQUE MAL LIBRADO	$0.50
21/06/2002		CHEQUE MAL LIBRADO	$0.65
06/09/2002		CHEQUE MAL LIBRADO	$450.00
14/10/2002		CHEQUE MAL LIBRADO	$0.01
22/11/2002		DEPOSITADO POR EL BANCO	$800.00
26/11/2002		DEPOSITADO POR EL BANCO	$2,000.00
31/03/2003		CHEQUE No. 75208 MAL LIBRADO	$0.60
02/07/2003		DEPOSITADO POR EL BANCO	$4,090.00
08/12/2003		DEPOSITADO POR EL BANCO	$1,400.00
08/12/2004		CHEQUE 2975898 MAL LIBRADO POR EL BANCO	$450.00
08/12/2004		ABONO EFECTUADO POR EL BANCO	$0.01
08/12/2004		ABONO EFECTUADO POR EL BANCO	$450.00
08/12/2004		ABONO EFECTUADO POR EL BANCO	$500.00
25/01/2005		PARA REINTEGRO A LA CTA DE PROGRAMAS	$4,710.10
22/03/2005		DEPOSITO MAL LIBRADO POR EL BANCO	$30.00
		DEPOSITO POR EL BANCO	$0.12

MAS: $0.30

CARGOS DEL BANCO NO CORRESPONDIDOS POR NOSOTROS.

FECHA	No CHEQUE	BENEFICIARIO	IMPORTE
	2977701	CHEQUE MAL LIBRADO POR EL BANCO	$0.10
20/11/2007	2979449	BIMBO, S.A. DE C.V.	$0.20

SALDO SEGÚN LIBROS $1,636.34

SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

LIBRO DE BANCOS DEL 01 AL 25 DE ENERO DEL 2008. CTA. 4006980288 DE CUOTAS DE RECUPERACION

FECHA	BENEFICIARIO	CONCEPTO	CHEQUE	DEBE	HABER	SALDO	OBSERVACIONES
	SALDO INICIAL					**$0.00**	
01/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 01 DE ENERO DEL 2008.		$10,730.00		$10,730.00	
02/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 02 DE ENERO DEL 2008.		$13,286.00		$24,016.00	
03/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 03 DE ENERO DEL 2008.		$14,649.00		$38,665.00	
04/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 04 DE ENERO DEL 2008.		$35,292.00		$73,957.00	
05/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 05 DE ENERO DEL 2008.		$7,976.00		$81,933.00	
06/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 06 DE ENERO DEL 2008.		$3,829.00		$85,762.00	
07/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 07 DE ENERO DEL 2008.		$21,762.00		$107,524.00	
08/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 08 DE ENERO DEL 2008.		$22,151.00		$129,675.00	
09/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 09 DE ENERO DEL 2008.		$24,149.00		$153,824.00	
10/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 10 DE ENERO DEL 2008.		$19,155.00		$172,979.00	
11/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 11 DE ENERO DEL 2008.		$18,859.00		$191,838.00	
12/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 12 DE ENERO DEL 2008.		$9,289.00		$201,127.00	
13/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 13 DE ENERO DEL 2008.		$4,486.00		$205,613.00	
14/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 14 DE ENERO DEL 2008.		$22,029.00		$227,642.00	
15/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 15 DE ENERO DEL 2008.		$19,973.00		$247,615.00	

15/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	COMPLEMENTO DEL DIA 10 DE ENERO DEL 2008		$2,500.00		$250,115.00	
15/01/2008	OOAPAS MORELIA	PAGO DE RECIBOS NOS. 631810Y 361809	2979543		$26,372.00	$223,743.00	
15/01/2008	TELEFONOS DE México, S.A.B. DE C.V.	PAGO DE RECIBO NO. 0130080120258	2979544		$6,318.47	$217,424.53	
15/01/2008	TELECABLE CENTRO OCCIDENTE, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO.	2979545		$539.00	$216,885.53	
15/01/2008	GONQUI, S. A. DE C.V.	PARA COMPRA EN VALES	2979546		$3,000.00	$213,885.53	
16/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 16 DE ENERO DEL 2008.		$22,703.00		$236,588.53	
17/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 17 DE ENERO DEL 2008.		$32,300.00		$268,888.53	
18/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 18 DE ENERO DEL 2008.		$22,815.00		$291,703.53	
19/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 19 DE ENERO DEL 2008.		$5,793.00		$297,496.53	
20/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 20 DE ENERO DEL 2008.		$8,851.00		$306,347.53	
21/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 21 DE ENERO DEL 2008.		$24,646.00		$330,993.53	
21/01/2008	QUIRURGICA MEDICA VELASCO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO. 58534	2979547		$690.00	$330,303.53	
21/01/2008	INTERNACIONAL DE RELOJES, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 31241.	2979548		$2,760.00	$327,543.53	
22/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 22 DE ENERO DEL 2008.		$30,763.00		$358,306.53	
22/01/2008	HOSPITAL INFNANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	PAGO DE FACT. NO. 5243 DE PROVEEDOR DE MATERIAL QUIRURGICO. REINTEGRO A CUENTA DE FONDOS ESPECIALES	2979549		$2,875.00	$355,431.53	
22/01/2008	BRISTOL MYERS SQUIBB DE México, S. DE R.L. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO. 243958	2979550		$11,673.81	$343,757.72	
22/01/2008	FUERZA AUTOMOTRIZ, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO. 12803	2979551		$4,534.45	$339,223.27	
22/01/2008	PROMOTORA SALVER, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO 58582	2979552		$2,992.50	$336,230.77	
22/01/2008	SIDRONIO VILLAGOMEZ ORTEGA	PAGO DE FACT. NO. 4926 Y 4927	2979553		$11,717.50	$324,513.27	
22/01/2008	IMELDA MORA MENDOZA	PAGO DE FACT. NO. 335	2979554		$980.00	$323,533.27	
22/01/2008	PEDRO TULIO HERNANDEZ TORRES	PAGO DE FACT. NO. 1713	2979555		$1,840.00	$321,693.27	
22/01/2008	ANGELICA GUZMAN VENEGAS	PAGO DE FACT. NO. 14319	2979556		$2,271.83	$319,421.44	

22/01/2008	LUIS ANTONIO ALVAREZ VIZCAINO	PAGO DE FACT. NO. 8717	2979557		$1,610.00	$317,811.44	
22/01/2008	DAVID BAEZ BONORAT	PAGO DE FACT. NO. 5659	2979558		$4,761.00	$313,050.44	
22/01/2008	LIBRE DE AZUCAR, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO. 3162	2979559		$4,526.40	$308,524.04	
22/01/2008	SISTEMAS BIOMEDICOS DE México, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NO. 1357	2979560		$5,290.00	$303,234.04	
22/01/2008	ABUNDIO VENCES AVILA	PAGO DE FACTS. NOS. 1220, 1218	2979561		$4,370.00	$298,864.04	
22/01/2008	JAVIER TOMAS CARDENAS LAZARO	PAGO DE FACTS. NOS. 792, 791	2979562		$7,360.00	$291,504.04	
22/01/2008	JUAN OCAÑA ROSAS	PAGO DE FACTS. NOS. 2623, 2622, 2617	2979563		$10,959.50	$280,544.54	
22/01/2008	C.V.	PAGO DE FACT. NOS. 163128, 163127, 163126	2979564		$9,467.82	$271,076.72	
22/01/2008	MAPLE PROVEEDORA DE ABARROTES, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACTS. NOS. 12954, 12810, 12801	2979565		$7,095.97	$263,980.75	
22/01/2008	ALEJANDRO PEREZ ARELLANO	PAGO DE FACTS. NOS. 2432, 2431	2979566		$6,827.21	$257,153.54	
22/01/2008	IGNACIO GODINEZ GONZALEZ	PAGO DE FACTS. NOS. 33298, 33263, 33217	2979567		$10,604.11	$246,549.43	
22/01/2008	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.-A. DE C.V.	PAGO DE FACTS. NOS. 29767, 29766	2979568		$16,915.10	$229,634.33	
22/01/2008	ASCENCION CHAVEZ RUIZ	PAGO DE FACT. NO. 187	2979569		$3,600.00	$226,034.33	
22/01/2008	MIGUEL ANGEL YEPEZ GUZMAN	PAGO DE FACTS. NOS. 3713, 3702	2979570		$4,411.40	$221,622.93	
22/01/2008	GAS EXPRESS NEITO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACT. NOS. 67871, 67870, 67869, 67869, 67867, 67575, 67576, 67572, 67256, 67255, 67254	2979571		$34,728.28	$186,894.65	
22/01/2008	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	PAGO DE FACTS. NOS. 5973, 5974, 5978, 5979, 5987, 5988, 5989, 6002, 6003, 6004, 6015, 6016, 6017	2979572		$19,100.48	$167,794.17	
23/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 23 DE ENERO DEL 2008.		$21,896.00		$189,690.17	
23/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	COMPLEMENTO DEL DIA 23 DE ENERO DEL 2008		$2,085.00		$191,775.17	
23/01/2008	ASCENCION CHAVEZ RUIZ	REEXPEDICION CHEQUE NO. 2979523	2979573	$7,050.00	$7,050.00	$191,775.17	
23/01/2008	RAMON GONZALEZ ESPINOSA	APERTURA FONDO FIJO	2979574		$10,000.00	$181,775.17	
23/01/2008	C.V.	PAGO DE FAC. 30766	2979575		$1,399.00	$180,376.17	
23/01/2008	CASA ESTHOS, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 219333.	2979576		$4,687.40	$175,688.77	
23/01/2008	JUAN OCAÑA ROSAS	REEXPEDICION CHEQUE 29795--	2979577	$10,959.50	$10,959.50	$175,688.77	
23/01/2008	COMISON FEDERAL DE ELECTRICIDAD	PAGO DE RECIBO NO. 01 156800501491 080201 0000504612	2979578		$50,461.00	$125,227.77	
24/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 24 DE ENERO DEL 2008.		$23,090.00		$148,317.77	

25/01/2008	SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"	CUOTAS DE RECUPERACION DEL DIA 25 DE ENERO DEL 2008.		$20,522.00		$168,839.77	
25/01/2008	C. RAMON GONZALEZ ESPINOSA.	REEMBOLSO DE FONDO FIJO.	2979579		$9,928.84	$158,910.93	
25/01/2007	FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 10820.	2979580		$3,532.94	$155,377.99	
25/01/2008	GUERRERO	PAGO DE FAC. 5483,5484,5501.	2979581		$14,067.95	$141,310.04	
25/01/2008	SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN.	30% DE CUOTAS DE RECUPERACION DEL 01 AL 25 DE ENERO DEL 2008.	2979582		$139,673.70	$1,636.34	
						$1,636.34	
	TOTAL			**$483,588.50**	**$481,952.16**	**$1,636.34**	

- ✓ **PROGRAMAS FEDERALES.**

Dichos presupuestos son otorgados por el gobierno federal de la partida presupuestal anual otorgada por lo poderes ejecutivos y legislativos de la federación, también con programas federales de presupuesto tales como los que se describen a continuación que están descritos por programa, por mes y por partida presupuestal.

PRESUPUESTO 16

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA 16 ATENCION DE ENFERMEDADES MEDIANTE MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCION

PARTIDA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
2101	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	$959.00	$3,484.00	$	$	$584.00	$	$	$	$	$	$	$	**$5,027.00**
2102	MATERILES DE LIMPIEZA E HIGIENE	$8,549.00	$5,886.00	$20,000.00	$20,000.00	$29,485.00	$29,485.00	$29,485.00	$29,485.00	$	$	$	$	**$172,375.00**
2104	MATERIALES Y UTILES PARA EL PROCESAMIENTO EN EQUIPOS Y BIENES INFORMATICOS	$98.00	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	**$98.00**
	SUBTOTAL 2100	**$9,606.00**	**$9,370.00**	**$20,000.00**	**$20,000.00**	**$30,069.00**	**$29,485.00**	**$29,485.00**	**$29,485.00**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$177,500.00**
2201	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS	$20,369.00	$15,812.00	$20,000.00	$60,840.00	$23,266.00	$23,850.00	$23,855.00	$23,855.00	$23,240.00	$23,240.00	$51,190.00	$35,180.00	**$344,697.00**
2203	UTENSILIOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACION	$ -	$1,353.00	$	$	$250.00	$240.00	$	$	$	$	$	$	**$1,843.00**
	SUBTOTAL 2200	**$20,369.00**	**$17,165.00**	**$20,000.00**	**$60,840.00**	**$23,516.00**	**$24,090.00**	**$23,855.00**	**$23,855.00**	**$23,240.00**	**$23,240.00**	**$51,190.00**	**$35,180.00**	**$346,540.00**
2502	MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	$106,384.00	$120,857.00	$60,000.00	$259,477.00	$	$	$224,220.00	$	$	$	$	$16,015.00	**$786,953.00**
2504	MATERIALES, ACCESORIOS Y SUMINISTROS MEDICOS	$115,543.00	$47,589.00	$38,550.00	$109,137.00	$	$	$169,260.00	$	$	$	$	$	**$480,079.00**
	SUBTOTAL 2500	**$221,927.00**	**$168,446.00**	**$98,550.00**	**$368,614.00**	**$**	**$**	**$393,480.00**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$16,015.00**	**$1,267,032.00**
2601	COMBUSTIBLES	$ -	$	$30,500.00	$30,500.00	$27,960.00	$27,960.00	$27,960.00	$27,960.00	$27,960.00	$27,960.00	$	$	**$228,760.00**
	SUBTOTAL 2600	**$ -**	**$**	**$30,500.00**	**$30,500.00**	**$27,960.00**	**$27,960.00**	**$27,960.00**	**$27,960.00**	**$27,960.00**	**$27,960.00**	**$**	**$**	**$228,760.00**
	SUBTOTAL 2000	**$251,902.00**	**$194,981.00**	**$169,050.00**	**$479,954.00**	**$81,545.00**	**$81,535.00**	**$474,780.00**	**$81,300.00**	**$51,200.00**	**$51,200.00**	**$51,190.00**	**$51,195.00**	**$2,019,832.00**
3501	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO	$ -	$17,353.00	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$	$17,353.00
	SUBTOTAL 3500	**$ -**	**$17,353.00**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$17,353.00**
	SUBTOTAL 3000	**$ -**	**$17,353.00**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$**	**$17,353.00**
	TOTAL PROGRAMA	**$251,902.00**	**$212,334.00**	**$169,050.00**	**$479,954.00**	**$81,545.00**	**$81,535.00**	**$474,780.00**	**$81,300.00**	**$51,200.00**	**$51,200.00**	**$51,190.00**	**$51,195.00**	**$2,037,185.00**

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA 01 FORMAR Y CAPACITAR AL PERSONAL ADSCRITO EN LAS INSTITUCIONES MEDICAS PARA LOGRAR EFICIENCIA EN SUS PROGRAMAS

PARTIDA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
2101	MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	$ -	$8,000.00	$	$9,636.00	$7,290.00	$7,290.00	$7,280.00	$7,280.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$46,776.00**
2104	MATERIALES Y UTILES PARA EL PROCESAMIENTO EN EQUIPOS Y BIENES INFORMATICOS	$6,000.00	$ -	$	$2,371.00	$1,670.00	$1,670.00	$1,670.00	$1,670.00	$ -	$ -	$ -	$ -	**$15,051.00**
	SUBTOTAL 2100	**$6,000.00**	**$8,000.00**	**$**	**$12,007.00**	**$8,960.00**	**$8,960.00**	**$8,950.00**	**$8,950.00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$61,827.00**
2201	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS	$ -	$ -	$4,200.00	$17,380.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	$5,880.00	**$68,620.00**
2203	UTENSILIOS PARA EL SERVICIO DE ALIMENTACION	$4,500.00	$4,600.00	$	$12,663.00	$ -	$ -	$ -	$	$ -	$ -	$ -	$ -	**$21,763.00**
	SUBTOTAL 2200	**$4,500.00**	**$4,600.00**	**$4,200.00**	**$30,043.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$90,383.00**
	SUBTOTAL 2000	**$10,500.00**	**$12,600.00**	**$4,200.00**	**$42,050.00**	**$14,840.00**	**$14,840.00**	**$14,830.00**	**$14,830.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$152,210.00**
	TOTAL PROGRAMA	**$10,500.00**	**$12,600.00**	**$4,200.00**	**$42,050.00**	**$14,840.00**	**$14,840.00**	**$14,830.00**	**$14,830.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$5,880.00**	**$152,210.00**

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA 01 CONDUCIR Y COORDINAR POLITICAS Y PROGRAMAS DE GOBIERNO DE CARÁCTER SOCIAL ECONOMICO, FINANCIERO, POLITICO Y DE ADMINISTRACION INETERNA QUE MEJORE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS Y PROMUEVAN EL DESARROLLO DEL ESTADO

PARTIDA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
2502	PRODUCTOS FARMACEUTICOS	$750,000.00	$750,000.00	$750,000.00	$750,000.00	$750,000.00	$750,000.00	$829,909.00	$901,686.00	$901,686.00	$901,686.00	$901,686.00	$3,063,347.00	**$12,000,000.00**
	SUBTOTAL 2100	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$829,909.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$3,063,347.00**	**$12,000,000.00**
SUBTOTAL 2000		**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$829,909.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$3,063,347.00**	**$12,000,000.00**
TOTAL PROGRAMA		**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$750,000.00**	**$829,909.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$901,686.00**	**$3,063,347.00**	**$12,000,000.00**
TOTAL GLOBAL		**$1,012,402.00**	**$974,934.00**	**$923,250.00**	**$1,272,004.00**	**$846,385.00**	**$846,375.00**	**$1,319,519.00**	**$997,816.00**	**$958,766.00**	**$958,766.00**	**$958,756.00**	**$3,120,422.00**	**$14,189,395.00**

Este tipo de presupuesto se ejerce por mes y se mandan a unidad central con su oficio, listado de facturas y las facturas originales y se deja una copia para resguardo del Departamento. Ya después de se autorice la unidad central manda las referencias de los depósitos de los oficios tramitados y se pasa a realizar los cheques a los proveedores de las facturas tramitadas. Un ejemplo del listado es el siguiente donde debe de ajustarse o asignado para tener un saldo mínimo.

PROGRAMA

SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN

SSM/HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

PROGRAMA 03 49 16 ATENCION DE ENFERMEDADES MEDIANTE MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCION

ENERO 2008.

PARTIDA	CONCEPTO	FACTURA	FECHA	ASIGNADO	EJERCIDO	SALDO
2101	**MATERIAL DE OFICINA**			**$ 720.00**	**$ 705.87**	**$ 14.13**
	PRODUCCIONES CONTI, S.A. DE C.V.	200717	27/01/2009		$ 705.87	
2102	**MATERIAL DE LIMPIEZA E HIGIENE**			**$ 29,485.00**	**$ 29,484.99**	**$ 0.01**
	ANGELICA GUZMAN VENEGAS	164492	22/01/2009		$ 1,610.00	
	MIGUEL ANGEL YEPEZ GUZMAN	3928	20/01/2009		$ 2,189.60	
	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.A. DE C.V.	35478	13/01/2009		$ 529.00	
	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.A. DE C.V.	35574	20/01/2009		$ 6,200.04	
	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.A. DE C.V.	25575	20/01/2009		$ 10,451.04	
	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.A. DE C.V.	35749	29/01/2009		$ 2,001.00	
	ANGELICA GUZMAN VENEGAS	16570	04/02/2009		$ 2,472.50	
	MIGUEL ANGEL YEPEZ GUZMAN	3937	03/02/2009		$ 828.00	
	ARTICULOS DE LIMPIEZA MORCA, S.A. DE C.V.	35891	06/02/2009		$ 3,203.81	
2201	**PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA PERSONAS**			**$ 21,650.00**	**$ 21,617.73**	**$ 32.27**
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7108	02/01/2009		$ 2,411.66	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7109	02/01/2009		$ 2,249.28	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7114	06/01/2009		$ 1,493.36	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7153	20/01/2009		$ 2,327.49	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7127	09/01/2009		$ 2,658.79	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7137	13/01/2009		$ 2,423.13	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7154	20/01/2009		$ 1,856.40	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7144	16/01/2009		$ 1,918.70	
	DISTRIBUIDORA DE FRUTAS Y LEGUMBRES DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.	7161	23/01/2009		$ 4,278.92	
2203	**UTENSILIOS PARA EL SERV. DE ALIMENTACION**			**$ 250.00**	**$ -**	**$ 250.00**
	NO SE ASIGNO					
2601	**COMBUSTIBLE**			**$ 27,960.00**	**$ 27,791.37**	**$ 168.63**
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	84443	14/01/2009		$ 2,683.70	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	84447	14/01/2009		$ 3,448.94	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	84734	21/01/2009		$ 4,189.10	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	84753	21/01/2009		$ 3,186.80	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	84442	14/01/2009		$ 3,774.31	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	85044	28/01/2009		$ 4,014.34	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	85045	28/01/2009		$ 2,364.40	
	GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	85061	28/01/2009		$ 3,479.78	
	SUPER SERVICIO POZA RICA, S.A.	70922	29/01/2009		$ 200.00	
	SUPER SERVICIO POZA RICA, S.A.	71004	30/01/2009		$ 450.00	
3501	**MTTO. Y CONSERV. DE MOB. Y EQUIPO**			**$ 1,590.00**	**$ 1,380.00**	**$ 210.00**
	JOSE LUIS CARMONA LEMUS.	8386	22/01/2009		$ 1,380.00	
TOTALES				**$ 81,655.00**	**$ 80,979.96**	**$ 675.04**
						$ 675.04

- ✓ **GRATUIDAD NIÑOS CON CANCER.**

Este programa lo controla la unidad central, el Departamento solo se encarga de realizar los trámites de las facturas que entrega el almacén de gratuidad, los trámites de cada legajo de factura no deben de superar los $250,000.00 cada uno. El legajo lo constituye el oficio, el listado de facturas y las facturas y hojas de pedido originales. Dejando una copia de resguardo para el Departamento. Ya después de se autorice la unidad central manda las referencias de los depósitos de los oficios tramitados y se pasa a realizar los cheques a los proveedores de las facturas tramitadas.

En seguida se muestra un ejemplo del oficio con su listado de las facturas:

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA " EVA SAMANO DE LOPÉZ MATEOS".

RELACION DE FACTURAS DEL PROGRAMA GRATUIDAD.
MES DE AGOSTO DEL 2008.
OFICIO No. 2085.

PROVEEDOR	FACTURA	FECHA	PARTIDA	IMPORTE	OTROS
PRODUCTOS HOSPITALARIOS, S.A. DE C.V.	111326	16/07/2008	2502	$ 90,650.76	
PRODUCTOS HOSPITALARIOS, S.A. DE C.V.	111327	16/07/2008	2502	$ 98,204.99	
FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	X 44957	17/07/2008	2502	$ 28,380.00	
FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	X 45108	25/07/2008	2502	$ 27,000.00	
FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	X45199	29/07/2008	2502	$ 68,370.00	
FARMACOS ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.	X 45333	05/08/2008	2502	$ 64,500.00	
TC COINSA, S.A. DE C.V.	562 B	29/07/2008	2502	$ 38,201.50	
LAURA CHAVEZ HERNANDEZ	785 B	05/08/2008	2502	$ 27,723.00	
TOTAL				**$ 443,030.25**	

RECURSOS FINANCIEROS.
00030/2009.

SE ENVÍAN FACTURAS.

"CONSUME LO QUE MICHOACAN PRODUCE".

MORELIA, MICH., 10 DE DICIEMBRE DEL 2008.

L.F. JESSICA RIVERA RAMIREZ
SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA DE S.S.M.
P R E S E N T E.

AT'N. C.P. GRISELDA MALDONADO GOMEZ
SUBDIRECTOR DE RECURSOS
FINANCIEROS.
PR E S E N T E.

POR ESTE MEDIO ENVIÓ A USTED, FACTURAS DEBIDAMENTE REQUISITADAS PARA SU REVISIÓN Y PAGO POR UN IMPORTE DE ----------
$ 443,030.25 (CUATROCIENTOS CUARENTA Y TRES MIL TREINTA PESOS 25/100 M.N.) CON CARGO AL PROGRAMA **"GRATUIDAD NIÑOS CON CÁNCER** DEL AÑO 2008.

PARTIDA	IMPORTE
2502	$ 443,030.25
TOTAL	**$ 443,030.25**

SIN OTRO PARTICULAR RECIBA UN CORDIAL SALUDO.

A T E N T A M E N T E.
EL DIRECTOR DEL HOSPITAL.

DR. FAUSTINO SERAFÍN CHÁVEZ MARTÍNEZ.

C.c.p. DRA. MARIA EUGENIA ELIZABETH RUIZ DUNQUIN.- JEFA DE COORDINACION DEL PROGRAMA GRATUIDAD.
C.c.p. EXPEDIENTE.
FSCHM/MJPL/LEGR/mlj*

- ✓ **SEGURO POPULAR.**

Este programa es controlable por el seguro popular a nivel estatal este programa se maneja igual que el de cuotas de recuperación por medio de su recibo, se hace la cuenta comprobada igual que cuotas de recuperación, que es con su caratula, libros de diario y su conciliación bancaria, en conjunto con sus facturas y hojas de pedido originales, debidamente requisitadas. Con una copia para resguardo del Departamento.

ADMINISTRATIVO.
RECURSOS FINANCIEROS.
1283/2007.

SE ENVIA COMPROBACION.
MORELIA, MICH., A 09 DE JULIO DE 2007

"CONSUME LO QUE MICHOACAN PRODUCE"

C. DR. JOSE MANUEL ERNESTO MURILLO.
DIRECTOR DEL REGIMEN ESTATAL DE
PRESTACION SOCIAL EN SALUD.

P R E S E N T E

AT'N L.A.E. JUAN CARLOS AVILA VALLEJO.
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO DEL REGIMEN
ESTATAL DE PRESTACION SOCIAL EN SALUD.

P R E S E N T E:

ANEXO AL PRESENTE FATURAS DEBIDAMENTE REQUISITADAS PARA SU REVISION POR UN IMPORTE DE ---------- $ 623,289.87 (SEISCIENTOS VEINTITRES MIL DOSCIENTOS OCHENTA Y NUEVE PESOS 87/100 M.N.), COMO A CONTINUACION SE DETALLA:

FECHA APOYO RECIBIDO	IMPORTE	FECHA COMPROBACION	NO. DE OFICIO	IMPORTE DE OFICIOS
04/04/07	$ 1,000,000.00	05/06/07	001167	$ 576,698.97
15/04/07	200,000.00	09/07/07	001283	623,289.87
TOTAL	$ 1,200,000.00			$1,199,988.84

ASIMISMO ENVIO A USTED, CHEQUE DE REINTEGRO No. 3234588 de HSBC POR UN IMPORTE DE ---------- $ 11.15 (ONCE PESOS 15/100 M.N.).

SIN OTRO PARTICULAR, RECIBA UN CORDIAL SALUDO.

A T E N T A M E N T E.

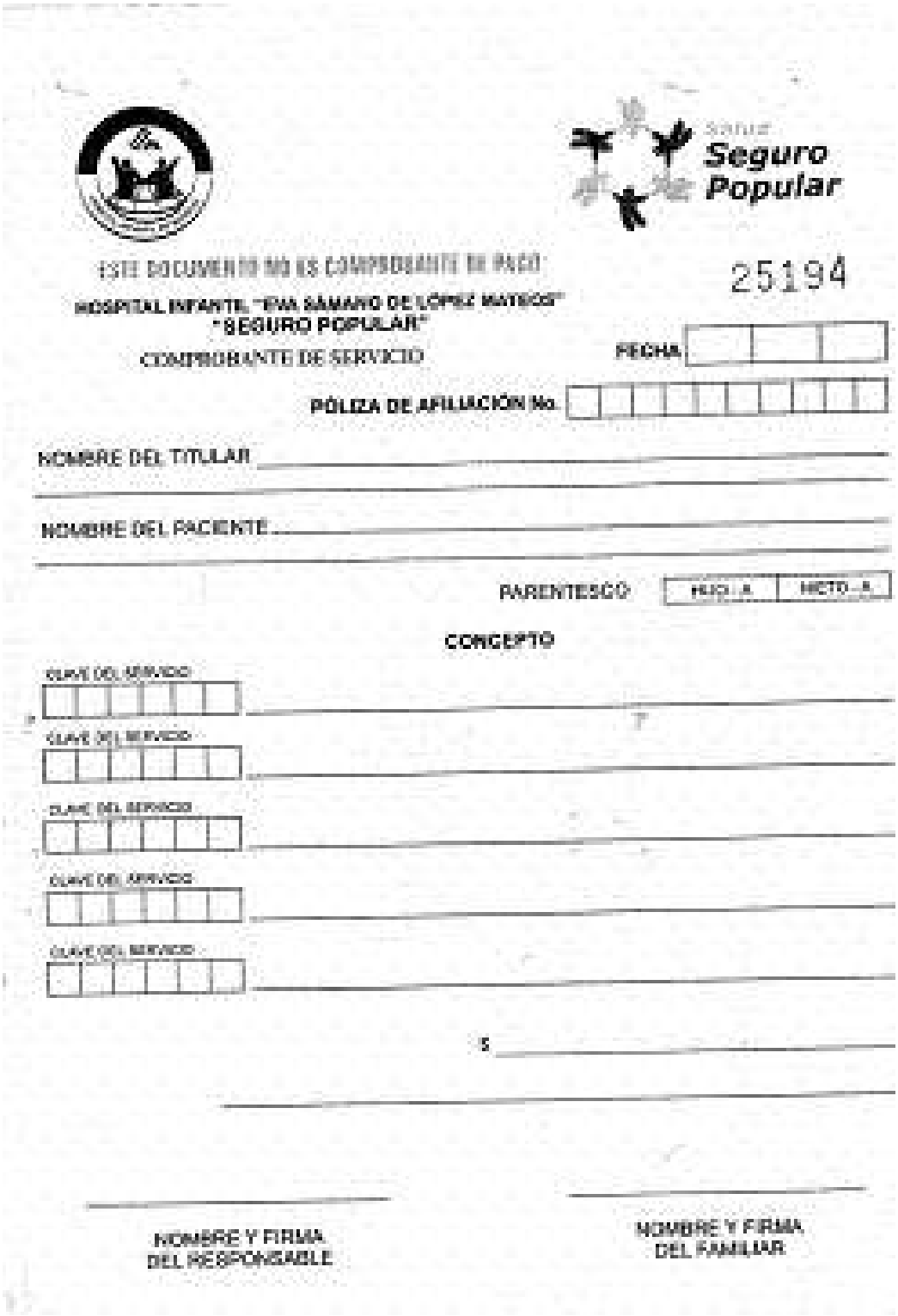
EL DIRECTOR DEL HOSPITAL.

DR. FAUSTINO S. CHAVEZ MARTINEZ

C.c.p. EXPEDIENTE.-

FSCHM/MJPL/LEGR/acsf

- ✓ **RECIBO DEL SEGURO POPULAR.**



Salud
Seguro Popular

ESTE DOCUMENTO NO ES COMPROBANTE DE PAGO

25194

HOSPITAL INFANTIL "EVA SÁMANO DE LÓPEZ MATEOS"
"SEGURO POPULAR"

COMPROBANTE DE SERVICIO

FECHA

PÓLIZA DE AFILIACIÓN No.

NOMBRE DEL TITULAR

NOMBRE DEL PACIENTE

PARENTESCO | HIJO - A | HERMANO - A

CONCEPTO

CLAVE DEL SERVICIO

CLAVE DEL SERVICIO

CLAVE DEL SERVICIO

CLAVE DEL SERVICIO

CLAVE DEL SERVICIO

$

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

NOMBRE Y FIRMA DEL FAMILIAR

Se presento un oficio del seguro popular y el recibo de dicho programa.

✓ FONDOS ESPECIALES.

Este fondo lo maneja y controla el departamento de Trabajo Social, el departamento de recursos financieros solo se encarga de hacer los depósitos, de la entrega de dinero que les da las trabajadoras sociales. De elaborar cheques a los proveedores de trabajo social que son de válvulas y catéter, dental y ortodoncia. Y de hacer sus conciliaciones bancarias.

Aquí un ejemplo de las cuentas "T" que se manejan para no revolver el dinero de un fondo y del otro.

SSM/HOPITAL INFANTIL " EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS".

CONFORMACION DE SALDO DE LA CUENTA DE FONDOS ESPECIALES No. 4028120293.

DEL 01 al 25 DE ENERO DEL 2007.

ORTODONCIA.

SALDO	$ 7,764.95	$ 690.00	08/01/2008
		$ 690.00	23/01/2008
	$ 7,764.95	$ 1,380.00	
DISPONIBLE	**$ 6,384.95**		

VALVULAS Y CATETER.

SALDO	$ 19,479.02	
25/01/2008	$ 2,875.00	
	$ 22,354.02	$ -
DISPONIBLE	**$ 22,354.02**	

	DENTAL.		
SALDO	$ 27,338.75	$ 2,300.00	08/01/2008
		$ 2,300.00	23/01/2008
	$ 27,338.75	$ 4,600.00	
DISPONIBLE	**$ 22,738.75**		

	FONDOS ESPECIALES.		
VALVULAS	$ 22,354.02	$ -	*VALVULAS*
ORTODONCIA	$ 7,764.95	$ 1,380.00	*ORTOPEDIA*
DENTAL	$ 27,338.75	$ 4,600.00	*DENTAL*
	$ 57,457.72	$ 5,980.00	
SALDO LIBRO	$ 51,477.72		

En cuanto a los proveedores del Centro de Mezclas lo paga unidad central del SSM al igual que el lavado de sabanas y demás artículos que es el proveedor SEAO Servicios de Estrella Azul de Occidente el Departamento solo se encarga de tramitar las facturas de dichos proveedores y hay termina su labor.

Existe también otra forma de conseguir recursos que es cuando se tiene acumulación de pasivo, se pide un apoyo extra, este lo concede la Secretaria de Salud siempre y cuando la administradora del Hospital justifique ese pasivo acumulado.

Un último punto pero no menos importante es que falta una planeación sobre espacios para poder laborar en una forma eficiente y productiva del personal ya que el espacio es demasiado reducido pues son 4 escritorios, dos archiveros y una fotocopiadora en un espacio de 10 metros x 10 metros aparte se cuenta con otro pequeño espacio pero en este se encuentra un sanitario y una pequeña cocina aunque estos dos y junto con la oficina se encuentra con varias cajas de cartón donde archivan documentos, recibos, etcetera, desde el año 2005 al actual, ya que no hay otro lugar en el Hospital donde ubicarlos.

Este problema hace que se incremente el calor, ya que no se cuenta con un sistema de aire acondicionado, solo con un ventilador pero es deficiente. Esto ocasiona más deficiencia en la productividad del personal. Este problema solo puede ser atendido por la administradora del Hospital en conjunto con la SSM.

En cuanto se refiere a la organización solo se cuenta con la división del trabajo que el jefe de este Departamento lo tiene de esta forma:

- ✓ **DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

  - **ÁREA DE CAJA**.

Elaboración y cobro de recibos únicos de ingresos por cuotas de recuperación, elaboración de recibos de exentos (debe de ir con soporte de trabajo social y/o con numero de credencial si es paciente oncológico). Elaboración de recibos de seguro popular agregando copia de la póliza y del estudio que se va realizar (si hay complemento que incluya cuotas de recuperación informando con que folio coincide el pago) reporte de corte de caja, y de exentos., llenado de bitácoras para el control del consecutivo de recibos de único ingreso y exentos., entregar de efectivo en el departamento de recursos financieros.

  - **ÁREA DE CUENTAS.**

Elaboración de órdenes de pago de niños hospitalizados al momento de darse de alta del servicio de acuerdo al tabulador vigente.

  - **JEFE DE RECURSOS FINANCIEROS.**

Llevar el control de libros de las diferentes cuentas bancarias, llevar el techo financiero de los diferentes programas para su tramite correspondiente (consiste en llevar el control del asignado, ejercido y saldo con cada una de las partida presupuestal), llevar el control del informe de ingresos y egresos de cuotas de recuperación (cuenta comprobada, caratula, conformación de saldo).

  - **ESCRITORIO UNO.**

Revisar el orden progresivo de recibos únicos de ingresos y de recibos de exentos de los diferentes turnos para llevar un control progresivo y desglose de los mismos. Llevar control de los apoyos de las diferentes dependencias, control de descuentos de los recibos de único ingreso de los diferentes programas (gratuidad, VIH, fuerzas armadas, seguro popular, seguro popular nueva generación). Llevar el fondo fijo este consiste en pagar en efectivo las facturas de un importe menor a $ 300.00, cuando tenga facturas por un total de $ 10,000.00 elaborar un cheque de reembolso y codificar las facturas, cancelación de las mismas; para envió del informe mensual de reporte de ingresos y egresos.

- **ESCRITORIO DOS.**

Recepción, revisión y requisita facturas vía hospital para llevar un control de gasto por periodo de las mismas, elaboración de los apoyos extras solicitados por esta unidad a Secretaria de Salud de Michoacán y seguro popular, control de cheques pólizas de las diferentes cuentas del hospital (cuotas de recuperación, gratuidad niños con cáncer, programas, seguro popular y fondos especiales), así como el pago a los proveedores de las mismas

- **ESCRITORIO TRES.**

Recibir el efectivo de cada uno de los cortes de los cajeros para la elaboración de ficha de deposito y envió al banco al así como de los diferentes programas, (fondo de válvulas y catéter de trabajo social, ortodoncia y dental) llevar el control de recibos de dinero de los mismos. Recepción, revisión y requisitar facturas vía gratuidad para la elaboración de relación y oficio para el trámite de pago. Elaboración de las diferentes conciliaciones bancarias (cuotas de recuperación, programas, gratuidad niños con cáncer, fondos especiales, seguro popular). Elaboración de cedulas de control financiero para enviar reporte a contraloría interna. Apoyo en la elaboración de cheques.

- **ESCRITORIO CUATRO.**

Recibir el corte de los recibos de seguro popular, llevar el control de ellos. Recepción de facturas del seguro popular, tramite de las mismas. Elaboración de cheques del seguro popular. Elaboración de cuentas comprobadas del seguro popular y la elaboración toda que involucre el programa de seguro popular.

El Departamento cuenta con el siguiente personal:

- Dos cajeros para el turno matutino de lunes a viernes
- Un cajero para el turno vespertino de lunes a viernes
- Dos cajeros para el turno se van turnando para trabajar un día y un día durante los 7 días de la semana
- Un cajero para los fines de semana y días festivos
- Una persona para el área de cuentas turno matutino de lunes a viernes
- Una persona para el área de cuentas turno vespertino de lunes a viernes
- Dos personas para el área de cuentas en el fin de semana y días
- Un jefe del departamento de Recursos Financieros
- Cuatro auxiliares administrativos de lunes a viernes
- Un auxiliar administrativo de fines de semana y días festivos.

No se cuenta con manuales administrativos, diagramas de flujo ni un organigrama interno en el Departamento de Recursos Financieros de los cuales por la falta de ellos, existen conflictos tales como delegación, tramo de control, coordinación; y principios de la administración que no se cumplen tales como: subordinación de interese por el bien común o general y la unión de personal. Los cuales se recomendaran en la el último apartado donde doy las recomendaciones para la mejor la efectividad en dicho departamento.

En lo que se refiere a la dirección en lo que al Departamento respecta la motivación es deficiente tanto la supervisión, puesto que es un organismo descentralizado público, los trabajadores ya cuentan con su base y les da igual es trabajar bien o mal, al igual que el jefe del Departamento le resulta igual el motivarlos o no, aparte que no cuenta con la preparación de estudios suficiente. Pues lo único que hace para motivarlos es en el día de su cumpleaños festejarlo con un pastel en el Departamento; y en los días de navidad y del día del amor y la amistad hacen un pequeño convivio e intercambio.

Por lo que a la supervisión corresponde esta es ejecutad de mala manera; puesto que los integrantes están supervisando todos a todos, llevando a esto la deficiente ejecución de su trabajo.

Lo que se refiere al control esta etapa es realizada por glosa de la SSM mediante el anexo 5 que es techo financiero del reporte de ingresos y egresos de los programas federales, gratuidad niños con cáncer y SEAO también entre ellos otros reportes y cedulas de control financiero. Que se detalla enseguida un ejemplo:

TECHO FINANCIERO 03 D4 01 FORMAR Y CAPACITAR EL PERSONAL ADSCRITO A LAS INSTITUCIONES MÉDICAS PARA LOGRAR EFICIENCIA EN SUS FUNCIONES.

CONCEPTO	COMPROBADO (*)			RECIBIDO			REINTEGRO	
(Nombre del Programa)	No. OFICIO (**)	FECHA	IMPORTE	REFERENCIA	FECHA	IMPORTE	No. CHEQUE	IMPORTE
FORMAR Y CAPACITAR AL PERSONAL ADSCRITO A LAS INSTITUCIONES MEDICAS PARA LOGRAR EFICIENCIA EN SUS FUNCIONES.ENERO	365	26-feb-07	$868.86					
		TOTAL	$868.86		***TOTAL***		***TOTAL***	

REPORTE MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

TECHO FINANCIERO GRATUIDAD (CENTRO LICITATORIO DE MEZCLAS) PARA NIÑOS CON CÁNCER.

CONCEPTO	COMPROBADO (*)			RECIBIDO			REINTEGRO			
(Nombre del Programa)	No. OFICIO (**)	FECHA	IMPORTE	REFERENCIA	FECHA	IMPORTE	TOTAL PAGADO	SALDO	No. CHEQUE	IMPORTE
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	338/08	12-feb-08	$197,536.42							
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	467/08	12-feb-08	$308,006.19							
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	251/08	12-feb-08	$305,323.88							
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	521/2008	12-feb-08	$256,531.95							
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	094/08	21-feb-08	$272,139.89							
CONTRATO LICITATORIO DE MEZCLAS.	621/08	25-feb-08	$589,570.05							
		TOTAL	$1,929,108.38		***TOTAL***	$0.00	$0.00	$0.00	***TOTAL***	

REPORTE MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

TECHO FINANCIERO SERVICIOS ESTRELLA AZUL, S.A. DE C.V.

CONCEPTO	COMPROBADO (*)			RECIBIDO			REINTEGRO	
(Nombre del Programa)	No. OFICIO (**)	FECHA	IMPORTE	REFERENCIA	FECHA	IMPORTE	No. CHEQUE	IMPORTE
SERVICIO DE LAVADO DE ROPA HOSPITALARIA	325	26-feb-07	$134,209.57					
SERVICIO DE LAVADO DE ROPA HOSPITALARIA	328	26-feb-07	$190,966.77					
	TOTAL		$325,176.34	***TOTAL***			***TOTAL***	

REPORTE MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

TECHO FINANCIERO GRATUIDAD PARA NIÑOS CON CÁNCER.

CONCEPTO	COMPROBADO (*)			RECIBIDO			REINTEGRO	
(Nombre del Programa)	No. OFICIO (**)	FECHA	IMPORTE	REFERENCIA	FECHA	IMPORTE	No. CHEQUE	IMPORTE
GRATUIDAD	85	18-ene-07	$101,336.09					
GRATUIDAD	86	18-ene-07	$147,401.57					
GRATUIDAD	103	18-ene-07	$148,355.60					
GRATUIDAD	247	14-feb-07	$148,609.91					
GRATUIDAD	248	14-feb-07	$139,362.90					
GRATUIDAD	249	14-feb-07	$135,750.00					
GRATUIDAD	250	14-feb-07	$143,160.00					
GRATUIDAD	251	14-feb-07	$134,619.01					
GRATUIDAD	252	15-feb-07	$144,707.40					
GRATUIDAD	253	14-feb-07	$135,404.80					
GRATUIDAD	262	15-feb-07	$141,260.00					
GRATUIDAD	263	15-feb-07	$126,510.00					
GRATUIDAD	264	15-feb-07	$78,000.00					
		TOTAL	$1,724,477.28		***TOTAL***			***TOTAL***

UNIDAD APLICATIVA_SSM/HOSPITAL INFANTIL "EVA SAMANO DE LÓPEZ MATEOS", FECHA. DEL 26 DE ENERO AL 25 DE FEBRERO 2007

REPORTE MENSUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

TECHO FINANCIERO 03 49 16 ATENCION DE ENFERMEDADES MEDIANTE MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCION

CONCEPTO	COMPROBADO (*)			RECIBIDO			REINTEGRO	
(Nombre del Programa)	No. OFICIO (**)	FECHA	IMPORTE	REFERENCIA	FECHA	IMPORTE	No. CHEQUE	IMPORTE
ATENCION DE ENFERMEDADES MEDIANTE MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCION ENERO	365	26-feb-07	$206,953.90					
ATENCION DE ENFERMEDADES MEDIANTE MEDIDAS DE CONTROL Y PREVENCION FEBRERO	368	26-feb-07	$209,489.69					
		TOTAL	$416,443.59		***TOTAL***			***TOTAL***

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA " EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS "
CONSENTRADO DIARIO DE INGRESOS POR CUOTAS DE RECUPERACION
01 AL 25 ENERO DEL 2008

DIA	TURNO CAJA	HOSPITAL	CONSULTA	LABORATORIO	RAYOS X	DENTAL	OTROS	TOTAL	FOLIOS	DEPOSITADO	CANCELADOS	TOTAL	CAJA 1	CAJA 2
1	MATUTINO	$ 6,401.00	$ 550.00	$ 66.00	$ 628.00		$ 89.00	$ 7,734.00	G-054642 AL G-054665			24		
	VESPERTINO		$ 250.00		$ 555.00		$ 343.00	$ 1,148.00	G-054666 AL G-054675	$ 10,730.00		10		
	NOCTURNO	$ 411.00	$ 600.00	$ 137.00			$ 700.00	$ 1,848.00	G-054676 AL G-054694			19		53
2	MATUTINO	$ 5,637.00	$ 630.00	$ 305.00	$ 143.00	$ 859.00	$ 20.00	$ 7,594.00	G-054695 AL G-054736			42		
	VESPERTINO	$ 2,140.00	$ 880.00	$ 125.00	$ 646.00	$ 577.00	$ 196.00	$ 4,564.00	G-054737 AL G-054782	$ 13,286.00	G-054744 (MIGUE	46		
	NOCTURNO		$ 400.00	$ 107.00	$ 621.00			$ 1,128.00	G-054783 AL G-054795			13		101
3	MATUTINO	$ 2,599.00	$ 1,370.00	$ 2,017.00	$ 348.00	$ 1,426.00	$ 321.00	$ 8,081.00	G-054796 AL G-054875			80		
	VESPERTINO	$ 3,014.00	$ 900.00		$ 818.00	$ 290.00	$ 223.00	$ 5,245.00	G-054876 AL G-054925	$ 14,649.00	G-054885 (RODIR	50		
	NOCTURNO		$ 250.00		$ 268.00		$ 805.00	$ 1,323.00	G-054926 AL G-054938			13		143
4	MATUTINO		$ 960.00	$ 1,207.00	$ 370.00	$ 940.00	$ 256.00	$ 3,733.00	G-054939 AL G-055000		G-054980 (ROSA	62		
	JORNADA ACU.	$ 6,073.00	$ 950.00	$ 686.00	$ 1,559.00	$ 382.00		$ 9,650.00	G-055001 AL G-055051			51		
	NOCTURNO		$ 550.00					$ 550.00	G-055052 AL G-055062			11		
	MATUTINO		$ 810.00	$ 460.00	$ 132.00	$ 522.00	$ 1,852.00	$ 3,776.00	G-055063 AL G-055109	$ 35,292.00	G-055075.G-05509	47		
	URGENCIAS	$ 7,391.00	$ 350.00	$ 29.00	$ 532.00	$ 561.00	$ 524.00	$ 9,387.00	G-055110 AL G-055139			30		
	VESPERTINO	$ 4,900.00	$ 280.00	$ 71.00	$ 870.00	$ 464.00	$ 562.00	$ 7,147.00	G-055140 AL G-055172		G-055150 (RODRI	33		
	NOCTURNO		$ 550.00				$ 499.00	$ 1,049.00	G-055173 AL G-055185			13		247
5	MATUTINO	$ 3,329.00	$ 820.00	$ 474.00	$ 584.00	$ 1,590.00	$ 40.00	$ 6,837.00	G-055186 AL G-055232	$ 7,976.00		47		
	NOCTURNO		$ 200.00		$ 562.00		$ 377.00	$ 1,139.00	G-055233 AL G-055241			9		56
6	MATUTINO	$ 650.00	$ 640.00		$ 774.00	$ 629.00	$ 116.00	$ 2,809.00	G-055242 AL G-055274	$ 3,829.00		33		
	URGENCIAS		$ 500.00	$ 100.00			$ 420.00	$ 1,020.00	G-055275 AL G-055288			14		47
7	URGENCIAS		$ 100.00	$ 1,642.00	$ 2,099.00	$ 1,795.00	$ 100.00	$ 5,736.00	G-055289 AL G-055338			50		
	MATUTINO	$ 2,979.00	$ 2,520.00	$ 354.00			$ 453.00	$ 6,306.00	G-055339 AL G-055428	$ 21,762.00		90		
	VESPERTINO	$ 5,731.00	$ 825.00	$ 29.00	$ 1,237.00	$ 58.00	$ 496.00	$ 8,376.00	G-055429 AL G-055471			43		
	NOCTURNO	$ 498.00	$ 400.00		$ 200.00		$ 246.00	$ 1,344.00	G-055472 AL G-055483			12		195
8	URGENCIAS			$ 3,146.00	$ 1,452.00	$ 1,913.00	$ 195.00	$ 6,706.00	G-055484 AL G-055528		G-055526 (ROSA	45		
	MATUTINO	$ 3,534.00	$ 2,800.00	$ 648.00				$ 6,982.00	G-055529 AL G-055630	$ 22,151.00	G-055583,G-05559	102		
	VESPERTINO	$ 3,540.00	$ 1,270.00	$ 72.00	$ 297.00	$ 522.00	$ 1,219.00	$ 6,920.00	G-055631 AL G-055698			68		
	NOCTURNO	$ 664.00	$ 150.00	$ 50.00	$ 679.00			$ 1,543.00	G-055699 AL G-055708			10		225
9	URGENCIAS		$ 210.00	$ 293.00	$ 806.00	$ 3,214.00	$ 71.00	$ 4,594.00	G-055709 AL G-055760			52		
	MATUTINO	$ 8,154.00	$ 2,250.00				$ 1,107.00	$ 11,511.00	G-055761 AL G-055844	$ 24,149.00		84		
	VESPERTINO	$ 4,515.00	$ 650.00		$ 797.00	$ 116.00	$ 1,449.00	$ 7,527.00	G-055845 AL G-055887		G-055881 (RODR	43		
	NOCTURNO		$ 250.00		$ 127.00		$ 140.00	$ 517.00	G-055888 AL G-055894			7		186
10	URGENCIAS		$ 170.00	$ 1,184.00	$ 1,210.00	$ 1,198.00	$ 2,716.00	$ 6,478.00	G-055895 AL G-055937		G-055910 (ROSA	43		
	MATUTINO	$ 3,434.00	$ 2,370.00	$ 303.00				$ 6,107.00	G-055938 AL G-056000			63		106
									G-532001 AL G-532020	$ 21,655.00		20		
	VESPERTINO	$ 4,150.00	$ 1,290.00	$ 205.00	$ 456.00	$ 116.00	$ 1,206.00	$ 7,423.00	G-532021 AL G-532080			60		
	NOCTURNO		$ 450.00	$ 74.00	$ 1,033.00		$ 90.00	$ 1,647.00	G-532081 AL G-532097			17		97
11	URGENCIAS			$ 2,012.00	$ 2,297.00	$ 1,439.00	$ 40.00	$ 5,788.00	G-532098 AL G-532146			49		
	MATUTINO	$ 2,972.00	$ 2,280.00				$ 1,482.00	$ 6,734.00	G-532147 AL G-532230	$ 18,859.00	G-532216 (ADRIA	84		
	VESPERTINO		$ 670.00	$ 141.00	$ 747.00	$ 442.00	$ 2,164.00	$ 4,164.00	G-532231 AL G-532277			47		

	NOCTURNO	$ 1,200.00	$ 300.00				$ 673.00	$ 2,173.00	G-532278 AL G-532287			10		190
12	JORNADA ACU.	$ 5,382.00	$ 710.00	$ 35.00	$ 421.00	$ 1,825.00	$ 96.00	$ 8,469.00	G-532288 AL G-532334	$ 9,289.00		47		
	NOCTURNA		$ 400.00		$ 263.00	$ 157.00		$ 820.00	G-532335 AL G-532345			11		58
13	JORNADA ACU.	$ 650.00	$ 845.00	$ 333.00	$ 1,023.00	$ 1,003.00	$ 20.00	$ 3,874.00	G-532346 AL G-532395	$ 4,486.00		50		
	NOCTURNA		$ 400.00		$ 122.00		$ 90.00	$ 612.00	G-532396 AL G-532405			10		60
14	URGENCIAS			$ 2,778.00	$ 1,501.00	$ 2,084.00	$ 111.00	$ 6,474.00	G-532406 AL G-532460	$ 22,029.00		55		
	MATUTINO	$ 200.00	$ 2,910.00	$ 105.00			$ 748.00	$ 3,963.00	G-532461 AL G-532562			102		
	VESPERTINO	$ 5,245.00	$ 1,820.00	$ 388.00	$ 901.00	$ 290.00	$ 1,333.00	$ 9,977.00	G-532563 AL G-532650			88		
	NOCTURNO		$ 700.00		$ 283.00		$ 632.00	$ 1,615.00	G-532651 AL G-532670			20		265
15	URGENCIAS			$ 1,577.00	$ 576.00	$ 1,990.00	$ 60.00	$ 4,203.00	G-532671 AL G-532710	$ 19,973.00		40		
	MATUTINO		$ 2,820.00					$ 2,820.00	G-532711 AL G-532804			94		
	URGENCIAS	$ 4,280.00	$ 430.00		$ 876.00	$ 1,055.00	$ 337.00	$ 6,978.00	G-532805 AL G-532836			32		
	VESPERTINO	$ 1,200.00	$ 1,450.00	$ 209.00	$ 1,190.00	$ 232.00	$ 916.00	$ 5,197.00	G-532837 AL G-532901			65		
	NOCTURNO		$ 300.00				$ 475.00	$ 775.00	G-532902 AL G-532908			7		238
16	MATUTINO	$ 931.00	$ 2,940.00	$ 402.00	$ 486.00	$ 703.00	$ 1,210.00	$ 6,672.00	G-532909 AL G-533022	$ 22,703.00		114		
	VESPERTINO	$ 3,000.00	$ 740.00	$ 1,985.00	$ 2,969.00	$ 1,682.00	$ 4,383.00	$ 14,759.00	G-533023 AL G-533125		G-533056 (RODR	103		
	NOCTURNO		$ 250.00		$ 425.00		$ 597.00	$ 1,272.00	G-533126 AL G-533140			15		232
17	URGENCIAS		$ 50.00	$ 2,191.00	$ 876.00	$ 1,369.00	$ 131.00	$ 4,617.00	G-533141 AL G-533181	$ 32,300.00		41		
	MATUTINO	$ 14,189.00	$ 2,910.00				$ 500.00	$ 17,599.00	G-533182 AL G-533285			104		
	VESPERTINO	$ 3,560.00	$ 1,370.00	$ 1,047.00	$ 1,621.00	$ 406.00	$ 1,271.00	$ 9,275.00	G-533286 AL G-533374			89		
	NOCTURNO		$ 100.00		$ 479.00		$ 230.00	$ 809.00	G-533375 AL G-533380			6		240
18	URGENCIAS			$ 1,463.00	$ 1,902.00	$ 2,705.00	$ 80.00	$ 6,150.00	G-533381 AL G-533440	$ 22,815.00		60		
	MATUTINO	$ 8,613.00	$ 2,670.00				$ 764.00	$ 12,047.00	G-533441 AL G-533539			99		
	VESPERTINO	$ 700.00	$ 725.00	$ 37.00	$ 880.00	$ 320.00	$ 770.00	$ 3,432.00	G-533540 AL G-533580			41		
	NOCTURNO		$ 650.00	$ 137.00	$ 127.00		$ 272.00	$ 1,186.00	G-533581 AL G-533597			17		217
19	URGENCIAS		$ 940.00		$ 782.00	$ 1,493.00	$ 306.00	$ 3,521.00	G-533598 AL G-533651	$ 5,793.00	G-533636 (ALEJA	54		
	NOCTURNO		$ 750.00		$ 1,051.00	$ 66.00	$ 405.00	$ 2,272.00	G-533652 AL G-533675			24		78
20	JORNADA ACU.		$ 1,280.00		$ 1,587.00	$ 2,455.00		$ 5,322.00	G-533676 AL G-533737	$ 8,851.00		62		
	NOCTURNA	$ 2,091.00	$ 300.00			$ 443.00	$ 695.00	$ 3,529.00	G-533738 AL G-533750			13		75
21	URGENCIAS		$ 30.00	$ 1,043.00	$ 1,189.00	$ 348.00		$ 2,610.00	G-533751 AL G-533772	$ 24,646.00	G-533767 (RAMO	22		
	MATUTINO	$ 5,395.00	$ 3,450.00	$ 846.00	$ 1,304.00	$ 1,469.00	$ 491.00	$ 12,955.00	G-533773 AL G-533936			164		
	VESPERTINO	$ 2,572.00	$ 1,450.00	$ 834.00	$ 796.00	$ 290.00	$ 1,700.00	$ 7,642.00	G-533937 AL G-534011			75		
	NOCTURNO		$ 565.00	$ 175.00	$ 494.00		$ 205.00	$ 1,439.00	G-534012 AL G-534030			19		280
22	MATUTINO	$ 2,109.00	$ 2,905.00	$ 1,030.00	$ 1,723.00	$ 2,439.00	$ 1,507.00	$ 11,713.00	G-534031 AL G-534186	$ 30,763.00	G-534146 (ROSA	156		
	VESPETINO	$ 13,581.00	$ 1,150.00	$ 72.00	$ 1,135.00	$ 464.00	$ 1,098.00	$ 17,500.00	G-534187 AL G-534260		G-534206,534214,	74		
											G-534241 (RODRIGO)			
	NOCTURNO		$ 180.00		$ 600.00		$ 770.00	$ 1,550.00	G-534261 AL G-534273			13		243
23	URGENCIAS		$ 50.00	$ 649.00	$ 437.00	$ 348.00		$ 1,484.00	G-534274 AL G-534288	$ 23,981.00		15		
	MATUTINO	$ 7,035.00	$ 2,760.00	$ 308.00	$ 710.00	$ 1,037.00	$ 91.00	$ 11,941.00	G-534289 AL G-534412		G-534360 (ROSA	124		
	APOYO DIF. EDO						$ 2,085.00	$ 2,085.00						
	VESPETINO	$ 2,500.00	$ 710.00	$ 421.00	$ 1,348.00	$ 348.00	$ 1,686.00	$ 7,013.00	G-534413 AL G-534466			54		
	NOCTURNO		$ 400.00		$ 826.00		$ 232.00	$ 1,458.00	G-534467 AL G-534480			14		207
24	URGENCIAS			$ 726.00	$ 326.00	$ 464.00		$ 1,516.00	G-534481 AL G-534495	$ 23,090.00		15		
	MATUTINO	$ 4,254.00	$ 3,555.00	$ 712.00	$ 1,442.00	$ 1,480.00	$ 1,342.00	$ 12,785.00	G-534496 AL G-534653			158		

24	**VESPERTINO**	$ 612.00	$ 1,540.00	$ 721.00	$ 2,410.00	$ 466.00	$ 1,873.00	$ 7,622.00	G-534654 AL G-534740	$ [illegible]		87		
	NOCTURNO		$ 150.00		$ 878.00		$ 139.00	$ 1,167.00	G-534741 AL G-534750			10		270
25	**URGENCIAS**			$ 494.00	$ 584.00	$ 406.00		$ 1,484.00	G-534751 AL G-534765	$ 20,522.00		15		
	MATUTINO	$ 3,318.00	$ 3,225.00	$ 2,620.00	$ 1,339.00	$ 1,349.00	$ 1,993.00	$ 13,844.00	G-534766 AL G-534928			163		
	VESPETINO	$ 725.00	$ 770.00		$ 341.00	$ 464.00	$ 963.00	$ 3,263.00	G-534929 AL G-534971			43		
	NOCTURNO		$ 400.00	$ 225.00	$ 25.00		$ 1,281.00	$ 1,931.00	G-534972 AL G-534985			14		235

RESUMEN DE EXENTOS DE LAS DIFERENTES

DEPENDENCIAS Y PROGRAMAS

26 DE ABRIL AL 25 DE MAYO DEL 2008

NOMBRE	HOSPITAL.	PAC. ATEN.	CONSULTA	PAC. ATEN.	DENTAL	PAC. ATEN.	LABORATO	PAC. ATEN	RAYOS X	PAC. ATEN.	QUIMIO	PAC. ATEN.	INYECCION	PAC. ATEN.	ASPIRADO	PAC. ATEN.	TRANSFUS.	PAC. ATEN.	OTROS	PAC. ATEN.	TOTAL DE PACIENTES	TOTAL
GRATUIDAD	$353,380.00	91	$9,300.00	310			$67,119.00	268	$7,305.00	28	$105,672.00	296	$2,430.00	45	$968.00	4	$2,704.00	16	$1,760.00	4	1062	$550,638.00
OPORTUNIDADES			$450.00	15	$174.00	3															18	$624.00
HOSPITAL INFANTIL	$3,644.00	4	$420.00	14	$58.00	1	$1,384.00	7	$1,570.00	6									$205.00	2	34	$7,281.00
SECRETARIA DE SALUD DE M.			$270.00	9	$58.00	1	$72.00	1	$122.00	1											12	$522.00
GOBIERNO DEL ESTADO	$322.00	1																			1	$322.00
PROGRAMA V. I. H.			$300.00	10	$58.00	1	$224.00	1													12	$582.00
FUERZAS ARMADAS																					0	$ -
REFUGIO SANTA FE			$60.00	2			$1,049.00	5	$444.00	2											9	$1,553.00
ORGAN. FLORES MAGON	$5,705.00	2	$30.00	1					$910.00	2											5	$6,645.00
PROGRAMA DENTAL																					0	$ -
PROGRAMA DE OFTALMOLOGIA	$1,135.00	1	$30.00	1			$857.00	3													5	$2,022.00
ALDEA INF. JUV. S.O.S DE MEXICO																					0	$ -
PROGRAMA DE LABIO LEPIRINO																					0	$ -
PATRON. MESE VASCO DE QUIROG																					0	$ -
ACUERDO ASOCIACON INDIGENISTA																					0	$ -
PROG. DE QUIRURGICO DE QUEMADOS																					0	$ -
	$364,186.00	99	$10,860.00	362	$348.00	6	$70,705.00	285	$10,351.00	39	$105,672.00	296	$2,430.00	45	$968.00	4	$2,704.00	16	$1,965.00	6	1158	$570,189.00

SERVICIOS DE SALUD DE MICHOACAN

HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

CEDULA DE PRESTAMOS TRANSITORIOS POR CUOTAS DE RECUPERACION DEL 26 DE ENERO AL 25 DE FEBRERO 2006.

DEUDOR DIVERSO		REFERENCIA DEL RESTAMO			
	No. DE DOCTO	FECHA	CHEQUE	IMPORTE	ASIGNADO
SOFILAB, S.A DE C.V.	PAGO DE FAC. 8727,8728	13/02/2006	2978061	$ 5,444.10	APOYO EXTRA 2608/05
SOFILAB, S.A DE C.V.	PAGO DE FAC. 8887.	13/02/2006	2978062	$ 4,153.80	APOYO EXTRA 2611/05
SOFILAB, S.A DE C.V.	PAGO DE FAC. 8629.	13/02/2006	2978063	$ 9,622.05	APOYO EXTRA 2593/05
BECTON DICKINSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 951125640,635,636,637,638,641,29227,228,229.	13/02/2006	2978064	$ 75,850.88	APOYO EXTRA OF. 2598/05.
BECTON DICKINSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 951129230,231,232,563,30585,586,587,588,589.	13/02/2006	2978065	$ 72,819.05	APOYO EXTRA OF. 2597/05.
LABORATORIOS PISA, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC.283361,482,483,484,486,487,488.	13/02/2006	2978066	$ 60,643.60	APOYO EXTRA OF. 2590/05
LABORATORIOS PISA, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 283489,490,499.	13/02/2006	2978067	$ 31,475.60	APOYO EXTRA OF. 2591/05
GONQUI, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 65912	15/02/2006	2978069	$ 3,000.00	SOLVENTAR
BECTON DICKINSON DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 951133965,966,967,41.06,6233.	23/02/2006	2978077	$ 30,701.73	APOYO EXTRA OF. 2610/05
COSTCO DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 8982	24/02/2006	2978079	$ 2,482.67	SOLVENTAR
TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.	PAGO DE RECIBO.	24/02/2006	2978081	$ 14,286.11	SOLVENTAR
GAS EXPRESS NIETO, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC. 35104,35697,35978,36282,283,305,	25/02/2006	2978083	$ 26,395.82	PROGRAMA ATENC. MED. QUIRUR. DIC/05.
JOSE HERIBERTO GARCIA PATIÑO.	PAGO DE UN VIATICO POR TRASLADO DE MENOR A LA CD. DE MEXICO, D.F.	25/02/2006	2978105	$ 620.00	SOLVENTAR
JORGE ARTURO MARTINEZ.	TRASLADO DE MENOR A LA CD. DE MEXICO A LA MENOR HERNANDEZ SALAZAR.	25/02/2006	2978084	$ 1,236.00	SOLVENTAR
DRA BLANCA OLGA GUTIERREZ ANGUIANO.	POR ASISTIR AL CURSO INICIO ARRANQUE PAREJO EN LA VIDA.	25/02/2006	2978107	$ 2,170.03	SOLVENTAR
DR. ERIK CONTRERAS VALDOVINOS.	POR ASISTIR AL CURSO INICIO ARRANQUE PAREJO EN LA VIDA.	25/02/2006	2978092	$ 2,133.50	SOLVENTAR
DR. MISAEL HERROJON CARMONA.	TRASLADO DE MENOR A LA CD. DE MEXICO AL MENOR VACA VACA..	25/02/2006	2978085	$ 196.00	SOLVENTAR
GONQUI, S.A. DE C.V.	PAGO DE FAC.	08/02/2006	2978059	$ 75.00	SOLVENTAR
				$ 343,305.94	

SSM/HOSPITAL INFANTIL DE MORELIA "EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS"

ESTADO DE RESULTADOS POR CUOTAS DE RECUPERACION DEL EJERCICIO 2008. ENERO A MAYO.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
INGRESOS DE CUOTAS DE RECUPERACION	$ 465,579.00	$ 600,959.00	$ 679,240.00	$ 817,424.00	$ 652,857.50	$ 3,216,059.50
OTROS: INTERESES BANCARIOS	$ 237.64		$ 177.98	$ 295.89		$ 711.51
DEPOSITOS A SSM 30%	$ 139,673.70	$ 180,287.70	$ 203,772.00	$ 245,227.20	$ 195,857.25	$ 964,817.85
GASTO POR PARTIDA	$ 318,350.22	$ 425,097.01	$ 469,976.00	$ 551,440.43	$ 408,483.14	$ 2,173,346.80
INTERESES DEPOSITADOS A SSM				$ 415.62		$ 415.62
DK.- ATENCION CURATIVA						
03 HOSPITALIZACION GENERAL						
PARTIDA						
1202 SALARIOS AL PERSONAL EVENTUAL	$ 266.66	$ 1,599.88	$ 5,343.24			$ 7,209.78
2101 MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	$ 6,497.15	$ 13,409.80	$ 3,460.59	$ 10,387.41	$ 278.99	$ 34,033.94
2102 MATERIAL DE LIMPIEZA E HIGIENE	$ 24,287.41	$ 28,313.99	$ 42,333.15	$ 21,431.24	$ 3,067.57	$ 119,433.36
2103 MATERIAL DIDACTICO.			$ 752.50		$ 790.38	$ 1,542.88
2104 MATERIALES Y UTILES PARA EL PROC.EN EQ. Y BIENES INF.	$ 2,404.25	$ 610.30	$ 7,883.79	$ 13,950.44	$ 3,562.63	$ 28,411.41
2108 MATERIALES Y UTILES DE IMPRESIÓN Y REPRODUCCION.		$ 2,155.20				$ 2,155.20
2201 ALIMENTACION DE DE PERSONAS	$ 72,209.91	$ 77,780.71	$ 92,771.79	$ 115,147.51	$ 95,773.25	$ 453,683.17
2202 PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA ANMALES			$ 128.00			$ 128.00
2203 UTENSILIOS PARA EL SERV. DE ALIMENTACION	$ 6,138.13	$ 6,894.64	$ 10,082.53	$ 401.35	$ 14,225.88	$ 37,742.53
2303 REFACCIONES ACCESORIOS Y HERRAMIENTAS MENORES.	$ 2,155.44	$ 2,644.97	$ 4,369.93	$ 2,097.06	$ 5,896.07	$ 17,163.47
2304 REFACCIONES Y ACCESORIOS PARA EL QUIPO DE COMPUTO	$ 448.50		$ 1,670.95	$ 1,426.00	$ 2,143.20	$ 5,688.65
2306 MATERIAL DE FOTOGRAFIA, CINEMATOGRAFIA, TV. Y GRABACION		$ 22.00				$ 22.00
2307 MATERIAL PARA TALLERES	$ 288.52	$ 1,968.01	$ 373.97	$ 701.01	$ 2,801.03	$ 6,132.54
2401 MATERIALES DE CONSTRUCCION		$ 159.91			$ 292.00	$ 451.91
2402 ESTRUCTURAS Y MANOFACTURAS			$ 200.42			$ 200.42
2403 MATERIALES COMPLEMENTARIOS	$ 538.91	$ 239.99			$ 55.00	$ 833.90
2404 MATERIAL ELECTRICO Y ELECTRONICO	$ 5,089.56	$ 2,227.17	$ 746.20		$ 1,960.80	$ 10,023.73
2501 SUSTANCIAS QUIMICAS	$ 16,064.35	$ 10,468.37	$ 5,722.40	$ 11,985.70	$ 45,854.84	$ 90,095.66
2502 MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS	$ 3,532.94	$ 3,651.28	$ 135,199.06	$ 149,634.08		$ 292,017.36

2503 MATERIALES ACCESORIOS Y SUMINIST. DE LAB.	$ 2,530.00	$ 5,697.12	$ 27,115.92	$ 174.34	50929.87	$ 86,447.25
2504 MATERIALES , ACCESORIOS Y SUMINISTROS MEDICOS	$ 9,471.19	$ 102,928.97	$ 25,023.13	$ 51,122.26	$ 40,300.40	$ 228,845.95
2601 COMBUSTIBLE	$ 39,128.28	$ 38,539.64	$ 4,600.00	$ 11,598.01	$ 4,100.00	$ 97,965.93
2602 LUBRICANTES Y ADITIVOS		$ 7.00	$ 224.99			$ 231.99
2701 PRENDAS DE PROTECCION CIVIL		$ 104.00				$ 104.00
3101 SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FUMIGACION	$ 1,610.00	$ 1,399.86	$ 3,220.00	$ 1,610.00	$ 1,610.00	$ 9,449.86
3102 SERVICIO POSTAL		$ 341.00	$ 112.00			$ 453.00
3104 SERVICIO TELEFONICO	$ 6,318.47	$ 7,419.58	$ 6,901.44	$ 7,129.01	$ 7,103.88	$ 34,872.38
3105 SERVICIO DE TELECOMUNICACIONES	$ 539.00	$ 539.00	$ 539.00	$ 539.00	$ 539.00	$ 2,695.00
3106 SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	$ 50,461.00	$ 49,846.00	$ 48,172.00	$ 55,655.00	$ 63,673.00	$ 267,807.00
3107 GASTOS DE INSTALACION Y MANTENIMIENTO DE OFICINAS				$ 287.50		$ 287.50
3109 SERVICIO DE AGUA POTABLE	$ 26,372.00	$ 34,566.00	$ 31,881.00	$ 41,798.00	$ 30,566.00	$ 165,183.00
3202 ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO		$ 3,177.87		$ 2,700.52	$ 3,913.13	$ 9,791.52
3403 FLETES Y MANIOBRAS	$ 4,761.00	$ 11,183.75		$ 11,275.75	$ 10,971.00	$ 38,191.50
3407 OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS				$ 300.00		$ 300.00
3412 SUBCONTRATACION DE SERVICIOS CON TERCEROS	$ 4,842.10			$ 690.00		$ 5,532.10
3501 MTTO. Y CONSERV. DE MOBILIARIO Y EQUIPO	$ 13,570.00	$ 4,945.00		$ 15,058.60	$ 5,947.00	$ 39,520.60
3502 MTTO. Y CONSERV. DE MAQ. Y EQUIPO.	$ 4,534.45		$ 2,622.00			$ 7,156.45
3503 MANTENIMIENTO Y CONSRVACION DE EDIFICIOS Y LOCALES			$ 115.00	$ 1,725.00	$ 345.00	$ 2,185.00
3504 MANTENIMIENTO Y CONSERVACION Y MOBILIARIO Y EQUIPO		$ 1,391.50	$ 1,161.50	$ 2,530.00	$ 1,847.00	$ 6,930.00
3504 MANTENIMIENTO Y CONSERVACION DE TELECOMUNICACIONES					$ 575.00	$ 575.00
3602 IMPRESIONES Y PUBLICACIONES OFICIALES	$ 10,959.50	$ 8,084.50	$ 7,049.50	$ 9,177.00		$ 35,270.50
3701 PASAJES	$ 200.00	$ 1,540.00	$ 200.00	$ 200.00	$ 300.00	$ 2,440.00
3702 VIATICOS		$ 1,240.00		$ 1,842.00		$ 3,082.00
5101 MOBILIARIO	$ 295.00			$ 3,329.39		$ 3,624.39
5105 EQUIPO DE BIENES INFORMATICOS	$ 1,437.50				$ 1,035.00	$ 2,472.50
5107 EQUIPO MEDICO Y DE LABORATORIO					$ 8,026.22	$ 8,026.22
5108 INSTRUMENTAL MEDICO Y DE LABORATORIO				$ 5,537.25		$ 5,537.25
5206 MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	$ 1,399.00					$ 1,399.00
						$ -
						$ -
TOTALES POR MES	**$ 318,350.22**	**$ 425,097.01**	**$ 469,976.00**	**$ 551,440.43**	**$ 408,483.14**	**$ 2,173,346.80**

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

Como sabemos la administración pública en México se le ha tratado con diferentes enfoques que obedecen al desarrollo de determinadas ciencias o técnicas, de acuerdo con la época, o que responden a la intención particular de quienes se han preocupado de examinar su problemática.

En un gran número de casos se ha hecho en el ordenamiento jurídico, que desde el punto de vista formal priva en el respeto a la norma escrita como parámetro previo a todo quehacer individual y social, en México, debido a la acentuada centralización, ha sido más intenso el fenómeno de intervención del estado para regular los procesos, económicos, políticos, culturales, sociales y administrativos de una sociedad que cada día se vuelve más compleja.

Tal exceso de regulación anula prácticamente la capacidad del servidor público para aplicar, al menos, un mínimo de discrecionalidad a las acciones administrativas que debe desarrollar y limita al máximo su posibilidad de examinar opciones y decidir sobre ellas, con lo que provoca una serie de obstáculos a los tramites y servicios que demanda la ciudadanía, o bien puede servirle de excusa para configurar la lentitud e ineficiencia que caracteriza la burocracia.

Para evitar la ineficiencia y la poca productividad de los trabajadores del Departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos” se necesita varias herramientas y técnicas del proceso de administración, aparte de conocer los principios de la administración, ya que estos son la herramienta del administrador. Sea donde se encuentre este dirigiendo cualquier departamento o una empresa general, pues es universal.

En Departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia, “Eva Samano de López Mateos”, el jefe de dicho departamento tiene alrededor de 15 años laborando en ese Departamento, es por eso que sabe de lo que se hace en el departamento, aunque cabe mencionar que no tiene un estudio de preparación como nivel técnico o licenciatura y creo que es por eso que no se llega a un 100% de efectividad pues solo tiene el conocimiento empírico, que no es de gran ayuda, para este punto que es el fundamental se recomienda que pues estudie un poco de lo que es la administración.

Respecto a que ese problema no hay una autoridad muy convincente que da el Jefe a sus subordinados puesto que piensan que como van a ser mandados por una persona que tiene el mismo nivel de estudios o menor en algunos casos. Pero esto es un problema de cultura social y eso solo se puede manejar con cursos de superación personal, etcétera.

Con la presente investigación se pudo concluir que el proceso administrativo y los principios de la administración son de gran importancia, pues sin la

ejecución de ellos no puede haber una efectividad en cada una de sus actividades de los organismos sociales, se a cual sea su índole. Toda organización busca optimizar sus recursos y llegar a las metas que se tienen fijadas de manera efectiva y con calidad a las personas que ofrece su servicio. Aparte de que por su universalidad es aplicable en cada una de las partes que integran la empresa, al igual que en cada uno de los individuos de la organización.

En cuanto a la aplicación que se le da en el Departamento de Recursos Financieros del Hospital Infantil de Morelia “Eva Samano de López Mateos”, que no es de una forma muy adecuada, llego a la conclusión que la administración es fundamental para iniciar una organización; pero también es vital para el mejoramiento de las situaciones conflictivas, como es el caso del Departamento.

El Departamento al no contar con un proceso administrativo, está trabajando bajo una forma muy primitiva e ineficiente donde no existe un ambiente de desarrollo y de trabajo en equipo. En cambio si se contara con el proceso administrativo existiría una integración efectiva de recursos materiales, humanos y técnicos. Y de manera conjunta una mejor efectividad en sus actividades laborales.

Otro aspecto que quiero mencionar en el Departamento de Recursos Financieros es que no cuenta con los programas y herramientas mas avanzados para trabajar. Cuando en el departamento aplique el proceso administrativo va a experimentar una evolución favorable en todos los sentidos, un ambiente de trabajo menos pesado, unión de personal y motivaciones para lograr un mejor desempeño en sus actividades.

Al analizar toda la información que obtuve en esta investigación, en cuanto al proceso administrativo del como lo manejan las recomendaciones que doy son las siguientes:

- Plantear políticas por escrito y darlas a conocer a los integrantes del Departamento para poder llegar a cumplir los objetivos establecidos.
- Las reglas que se tienen en forma empírica establecerlas por escrito.
- Establecer un manual de bienvenida para los nuevos ingresos de personal al departamento ya que carecen de él.
- Establecer un manual de procedimientos o de puestos, ya que carecen de él y también es de gran ayuda para lograr la efectividad en el Departamento.

- Es importante también establecer un organigrama interno en el Departamento para establecer cuál es la jerarquía, así mismo estructurar la autoridad para tener una unión de personal en el, una coordinación y una subordinación de intereses para lograr la efectividad en las actividades que se desarrollan en el Departamento.

- Es de gran importancia establecer un programa de motivación para que los trabajadores se sientan con ánimos de realizar sus actividades laborales; ya que mucha gente se queja de los malos tratos que reciben en caja y en cuentas.

- En cuanto a la supervisión se refiere se necesitan establecer estándares que regulen al supervisor y pasen por alto el "compadrazgo", porque debido a él solo se genera una supervisión carente de liderazgo y eficiencia, como es actualmente en el departamento.

- También es recomendable el eliminar los programas de recreación social, por ejemplo el Hi 5, ares, facebook, entre otros. Ya que son un constante distracción a las labores del departamento.

El proceso administrativo es una herramienta de gran ayuda para el jefe del departamento pues con este puede llegar a una efectividad en sus actividades laborales y a un manejo adecuado de su personal. Estableciendo una previsión, planeación, organización, integración, dirección y control adecuados, ayudándose con cada una de sus herramientas que nos da cada elemento del proceso administrativo.

También es fundamental el conocimiento y el llevar a la práctica cada uno de los principios administrativos. Pues si lo aplicamos de manera correcta, también nos proporcionara el realizar las actividades laborales de una manera efectiva y eficaz.

Por lo tanto esta investigación nos damos cuenta que la administración es imprescindible ya que es la piedra angular de una buena organización.

B I B L I O G R A F Í A.

- ADMINISTRACION. Autor: Sergio Hernández y Rodríguez. Editorial, Mc Graw Hill.

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. Autores: Munch Galindo y García Martínez. Editorial Trillas.

- PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE LA ADMINISTRACION. Autores: Robert J. Thierauf, Robert C. Klelamp, Daniel W. Geeding. Editorial Limusa.

- XXV AÑOS DE UNA INSTITUCION MODELO: EL "HOSPITAL INFANTIL EVA SAMANO DE LOPEZ MATEOS". Autores: Manuel E. Vázquez Valdés y Rogelio Morales García. Editores: Secretaria de Salud y gobierno del estado de Michoacán.

- ADMINISTRACION. Autores: Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Editorial PEARSON.

- QUE ES ADMINISTRACION. LAS ORGANIZACIONES DEL FUTURO. Autor; Héctor Larocca.

- CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION. Autor: Jorge Barajas Medina. Editorial trillas.