

Capítulo 3

ASPECTOS DE LA GESTION EN LAS LAVANDERIAS HOSPITALARIAS

8. SISTEMA DE DOTACION Y REPOSICION DE ROPA EN LOS HOSPITALES

Al poner en circulación cada pieza de ropa hospitalaria, se inicia un proceso de degradación (desgaste) por motivo de:

- el uso asistencial a que se destine
- el lavado
- ataque y manchado por fármacos y antisépticos
- usos atípicos (cortes, rasgaduras, mala práctica, etc)
- robo

Este ciclo de uso y sustitución se conoce por “reposición”, y comporta un gasto que es motivo de una administración especializada en sus apartados de:

- compra,
- política y reposición,
- almacenaje y distribución,
- moderación de consumo,
- modalidades, costumbres y vicios de uso,
- costura (de mantenimiento y reposición),
- contención del robo,
- controles,
- etc, etc.

El lavado y la reposición de los textiles del hospital tiene, pues, gestiones distintas y, aunque se acostumbran a conducir paralelamente, es muy necesario diferenciarlos claramente cuando se trata de mesurar rentabilidades.

Para que una Central de Lavandería tenga un funcionamiento racional y fluido es preciso que, además de su concepción, proyecto y tipo de maquinaria a instalar, no incidan sobre ella causas ajenas distorsionantes.

Entre estas causas, una de las más importantes es la presión peticionaria que sobre la central ejercen los hospitales.

Para que esto no ocurra y teniendo en cuenta que como máximo, la central funcionará 5 1/2 días a la semana (2 turnos al día de lunes a viernes y el sá-

bado 1 turno) cada hospital que procese su ropa en la central de lavandería deberá tener en circulación 5 dotaciones de cada prenda (a tener en cuenta que las sábanas se cuentan doble de las camas). Con esta dotación, la rotación de cada prenda se cifrará entre 4 y 4 1/2 días, quedando el remanente para cubrir domingos y eventualidades. Para fijar estas dotaciones es obvio que hay que determinar una y multiplicarla por cinco.

¿Cómo se fija una dotación? La metodología será aproximadamente, la siguiente:

1. Establecer los Centros de Gastos o Consumo (Unidades de hospitalización, Urgencias, Consultas, Gimnasios, Salas de Tratamiento, etc).
2. Por la División de Enfermería se establecerán los tipos de ropa (sábanas, toallas, entremetidas, etc) y el consumo diario de cada prenda en cada uno de estos Centros de gasto.
3. La resultante de la suma de los consumos diarios de cada Centro de Gasto será la dotación de cada prenda.
4. En el caso de que el hospital ya esté en funcionamiento, contar el número de unidades de cada prenda y completar la diferencia con la cantidad resultante de las 5 dotaciones.

Una vez que el hospital cuente con las dotaciones precisas hay que establecer el sistema de reposiciones tanto a nivel de cada unidad como del hospital en su conjunto. Para ello hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- a) Calidad de la ropa y otras características tales como dimensiones, textura, etc. La Central de Lavandería deberá intervenir en el proceso de adquisición.
- b) En función de lo anterior determinar el número de lavados teóricos de cada prenda.
- c) Estimar experimentalmente en cada prenda las desapariciones o bajas incontroladas (rotos, prendas que se van con los cadáveres, enfermos, ambulancias, roturas por mal uso, etc) y repercutir este porcentaje sobre el número de lavados.
- d) En relación con el punto anterior, tener en cuenta que en prendas tales como pijamas hay más consumos de pantalones que de chaquetas.

Considerando todos estos puntos se establecerá el tiempo real de duración de las 5 dotaciones de cada prenda.

Ejemplo para una prenda: Sábanas en hospital de 1 500 camas

Consumo diario: 4 000 unidades

5 dotaciones: $4\ 000 \times 5 = 20\ 000$ unidades

Número de lavados teóricos: 150 - 175

Rotación: 4,2 días

Bajas incontroladas: 20%

Duración de la prenda: $(150 \times 20\%) \times 4,2 \text{ días}/30 \text{ días} = 17 \text{ meses}$.

Reposición mensual: $20\,000/17 = 1\,176 \text{ sábanas}$

Reposición anual: $1\,176 \times 12 = 14\,112 \text{ sábanas}$

Adquisición anual: $14\,112 + \text{stock de seguridad}$

Esta cantidad mensual será la que habrá que reponer a la lencería del hospital, bien por el propio hospital o por la Central de Lavandería. En este último caso habrá que considerar el coste de la prenda por Kgs. de ropa lavada.

El consumo diario se realizará por la División de Gestión y Servicios Generales a través del personal de la lencería del hospital y teniendo en cuenta el consumo diario de cada Centro de Gasto según se establece en el punto 2, de tal forma que la reposición consistirá en completar diariamente la dotación establecida en cada lencería del Centro de Gasto.

Ejemplo: Unidad de Enfermería de Cardiología.

Dotación diaria:

| | |
|--------------------------|-----|
| Sábanas: | 100 |
| Entremetidas: | 60 |
| Toallas: | 45 |
| Toallas baño: | 10 |
| Pantalones pijama: | 30 |
| Chaquetas pijama: | 25 |
| Camisones: | 12 |
| Colchas: | 40 |
| Fundas almohada: | 50 |

El personal completará diariamente estas cantidades.

Con este sistema se pretende anular el tradicional que tenía como principales defectos los siguientes:

- La carencia de una dotación inicial racional, atendiendo a los tipos de ropa, características funcionales, arquitectónicas y asistenciales, etc.
- Las peticiones diarias de las diferentes Unidades del hospital eran cuestionadas sistemáticamente en cuanto a las cantidades demandadas.
- Las bajas producidas en las dotaciones se cubrían siempre y cuando hubiesen existencias en el Almacén y a expensas de las consignaciones crediticias del momento y desde luego atendiendo a las bajas detectadas en el Costurero, sin considerar las prendas que desaparecían por diversos motivos.

Por otra parte, si al hacer el recuento de la ropa en circulación del hospital, la cantidad a reponer hasta llegar a las 5 dotaciones fuera tan grande que no pudiera acometerse de inmediato, la reposición se hará mensualmente de acuerdo con la dotación teórica ideal, de tal forma que al final del período de duración de la ropa (en el ejemplo 17 meses) la dotación estaría completa.

9. PROCESO DE SELECCION DE DETERGENTES Y PRODUCTOS DE LAVADO

La adquisición de detergentes y productos auxiliares de lavado, es un tema más complicado de lo que a primera vista puede parecer; por una parte tenemos la gran profusión de marcas y firmas comerciales, algunas de probada solvencia y con productos de gran calidad; otras, en cambio, con poca experiencia en el mercado y con productos desconocidos.

Por otra parte, es imposible definir unas características técnicas o pliegos de condiciones, sobre la composición cualitativa y mucho menos cuantitativa de los detergentes; en efecto, todos los detergentes deben contener una serie de principios o componentes activos que sean capaces de disminuir la tensión superficial del agua, favorecer su detergencia y dispersión de la suciedad, ser capaces de saponificar la grasa, eliminar y oxidar la materia orgánica, blanquear adecuadamente el tejido, evitar la redeposición de la suciedad una vez eliminada de la ropa y dispersada en el líquido blanqueador, etc, etc. Pero todos estos procesos elementales, que componen el proceso global del lavado, se pueden lograr a base de una serie de principios activos, cuya composición y proporción, constituye precisamente "el secreto del fabricante", teniendo cada uno sus fórmulas específicas, las cuales, además, están modificando y perfeccionando constantemente. Por eso no parece práctico ni útil, intentar plantear el Concurso de Adquisición de Detergentes, en base a unas especificaciones técnicas, basadas en la composición cualitativa y cuantitativa de los detergentes.

En cuanto a la repercusión económica que pueden tener los detergentes sobre el proceso en su conjunto, del tratamiento de ropa, es realmente importante. Por una parte tenemos la repercusión directa y visible del coste de detergentes en el proceso del lavado por kilogramo de ropa lavada; este factor visible no tiene una gran importancia; suele ser del orden del 2% del coste total. Pero existe un factor invisible, o no tan directamente detectable de importancia decisiva: nos referimos a la mayor o menor agresión química que los detergentes, o mejor dicho el proceso de lavado completo, pueden provocar en los tejidos, acortando considerablemente la vida media de los mismos. A este respecto indicamos que se entiende por vida media de un tejido, al número de lavados que pueden so-

portar hasta perder sus características físicas en un grado tal que lo hagan inservible; para un tejido de algodón 100%, tratado adecuadamente, puede considerarse normal los 175 lavados, teniendo en cuenta que se trata de lavados específicos, es decir enérgicos y a alta temperatura, para ropa hospitalaria. Otro factor de costes importante y que a menudo pasa desapercibido, es el mayor o menor % de ropa de rechazo producido en un proceso de lavado determinado; a este respecto hemos de indicar, que siempre ha de existir un determinado porcentaje de ropa de rechazo, es decir que hay que procesar una segunda vez, con un programa especial, ya que el normal no la dejó lo suficientemente limpia. El porcentaje ideal estaría comprendido entre el 1,5% y el 3%.

Por todo lo expuesto, se comprende que lo que debe ser realmente objeto del Concurso, no son sólo los detergentes, sino fundamentalmente, los procesos de lavado, con indicaciones claras y precisas sobre dosificaciones, concentraciones, tiempos, temperaturas, etc, etc. De esta forma, se asegura al proveedor la correcta aplicación de sus productos y por lo tanto la mayor eficiencia a los mismos, precisamente en las instalaciones, con la maquinaria y con la ropa especificada de la Lavandería. En cuanto a la Lavandería, tienen la oportunidad de comprobar cuál de las ofertas recibidas obtiene mejores resultados teniendo en cuenta sus necesidades y problemas concretos. Está claro que lo que la Lavandería desea es lavar con unos productos y con unos programas o procesos de aplicación determinados, con objeto de conseguir una ropa "realmente limpia", tanto exterior como interiormente; que los procesos de lavado empleados sean lo más rápidos posibles, aumentando por tanto la productividad de la Planta de Lavado; finalmente, todo lo anterior, deberá lograrse con un coste óptimo de agua, energía y detergentes.

Parece claro, que el único sistema posible, que posibilita el estudio y valoración de todos los conceptos anteriormente descritos, no puede ser otro que el ir aplicando en la Planta de Lavandería los procesos de lavado que presenten las diferentes firmas ofertantes y proceder a la cuantificación de los resultados obtenidos; ésto, no cabe duda que presenta sus dificultades, de tipo práctico y técnico, y que requiere de la existencia de medios, técnicos y humanos, de cierta importancia, por lo que, normalmente, sólo será viable en las Lavanderías Centralizadas de cierta importancia, o bien, para las pequeñas instalaciones, una vez conocido el procedimiento, cabe la posibilidad de encargar a un laboratorio del exterior, los análisis pertinentes, que a continuación se detallarán.

Como normalmente toda lavandería para ropa hospitalaria, debe contar con varios programas de lavado, adecuados a los diferentes tipos de suciedad, tejido, u otras características de la ropa sucia, y sería, en la práctica, imposible el aplicar todos para cada una de las firmas, se debe solicitar a cada ofertante, un programa básico, apto para procesar la ropa hospitalaria de suciedad media, lo cual viene a constituir el 70-80% del total de la ropa procesada, y efectuar con

ese único programa por firma, la totalidad de las pruebas y evaluaciones; una vez seleccionada la mejor oferta, el concursante debe presentar la colección completa de los programas de lavado que sean precisos para satisfacer la totalidad de las necesidades de lavado de la lavandería; no obstante es conveniente, para poder efectuar una valoración económica total y más exacta, que la colección completa de programas se presente junto con el programa básico y en la misma fecha de presentación de ofertas.

Una vez en poder de la lavandería los diferentes programas presentados por cada una de las firmas ofertantes, se procederá a la completa evaluación de los mismos, mediante las correspondientes pruebas de lavado. Las pruebas se deben efectuar en dos fases; en la primera, eliminatoria, se lavará tres veces una tela testigo, uniformemente manchada con diversos tipos de suciedad común, con el programa básico propuesto; deben ser eliminadas aquellas firmas que no consiguieran eliminar satisfactoriamente las manchas existentes.

Las firmas que hubieren conseguido superar la primera fase, no es conveniente que sean más de cuatro, pasan a la segunda y definitiva; en esta fase, consistente en lavar otra tela testigo un mínimo de 25 veces, siendo mejor hacerlo 50, se deben valorar los siguientes parámetros:

- Grado de blanco con y sin blanqueantes óptimos.
- Grado de polimerización de la celulosa del algodón.
- Resistencias a la tracción, fricción y esclate.
- Residuos orgánicos e inorgánicos.
- % de rechazo obtenido.
- Productividad del proceso.
- Valoración económica total del proceso, en pts/kg de ropa.

Dado que las diferentes unidades empleadas para la cuantificación de los conceptos anteriores son totalmente heterogéneas, se hace necesario el proceder a su homogeneización para su tratamiento unitario y conjunto; un procedimiento puede ser el asignar una tabla de puntuaciones para cada uno de los conceptos, por ejemplo de 1 a 3 puntos, de forma que a aquella firma que obtenga el mejor resultado en uno de los conceptos, se la asigne la puntuación máxima, en nuestro caso los 3 puntos, y para la que obtenga el peor, 1 punto, y a las restantes firmas, la puntuación correspondiente mediante la proporción adecuada.

No obstante, cada lavandería debiera establecer su propia escala de puntuación, la cual debe aparecer en las bases y especificaciones técnicas especiales del Concurso; en efecto, para una instalación determinada, tal vez debe primar el concepto de productividad; en cambio, para otra, la menor agresividad del tejido, etc, etc; por ésto no parece conveniente el dar normas rígidas, dejándola a las particulares necesidades de cada Lavandería.

10. EL SERVICIO DE ROPA CONTRATADO

Si bien estas empresas hace años que existen en su dedicación a la hostelería, hasta hace pocos años no se ha iniciado y crecido su servicio a los hospitales. Esta demora es debida a:

- la tendencia rentable del hospital de contratar al exterior sus servicios paraasistenciales de todo orden, es reciente (ha aparecido en la medida que se ha encarecido la mano de obra sanitaria).
- los medianos y pequeños hospitales no han podido seguir el ritmo de mecanización-automatización que ha marcado el tiempo, debido a sus escasas producciones.
- mano de obra más cara en el ramo sanitario que en el de industrias del sector.
- apertura de la industria privada de lavandería al sector sanitario (lo cual ha abordado con timidez, debido al contraste que ofrece con su habitual producción hostelera), por:
 - la variedad de artículos, algunos de ellos muy minoritarios, y otros de modelajes y procesos más complejos (ropa de forma, uniformes en abundancia).
 - los riesgos de infección (que en realidad son mínimos tomando las medidas necesarias) pero que les pueden causar descrédito ante sus clientes hosteleros.
 - el equiparse con máquinas especiales (plegadoras de ropa de forma, planchado continuo de uniformes, barreras sanitarias, etc).
 - y otros menores.

En cualquier caso estas empresas han sido alternativa idónea para algunos hospitales, ofrecen una cobertura de mercado amplia, puesto que las hay no sólo en las grandes áreas sanitarias sino también en núcleos medianos y hasta rurales.

10.1. FORMULAS DE CONTRATACION

Lo primero que se debe plantear la dirección de un hospital ante el traspaso del servicio de la ropa exterior, es su carácter irreversible, que si bien teóricamente no tiene por qué serlo, en la práctica ocurre así.

Otro punto decisivo en el planteamiento de traspaso es el nivel de confianza en el beneficio económico que con ello se obtiene (este apartado lo trataremos posteriormente).

En el traspaso de servicios acostumbra a ser problemático, e incluso deci-

sivo, la extinción de la plantilla de la lavandería del hospital. Ello en la práctica podría resolverse por:

- traslado del personal a otras dedicaciones del hospital,
- jubilaciones anticipadas (afecta a pocos empleados),
- indemnizando los despidos (es caro).

La solución adoptada acostumbra a ser una mezcla de todas las anteriores, y es frecuente que quede un grupo de empleados de difícil solución, que vemos se acostumbra a mantenerlos dedicados al proceso de lavandería de unos pocos artículos que no traspasan (particularmente uniformes, ropa contaminada, algunas pequeñas piezas que son de difícil manipulación, etc).

A continuación se describen dos tipos de servicio que generalmente se están dando en los hospitales, pero cada uno de ellos varía dependiendo que el concesionario haga el procesado de la ropa en su lavandería o lleve la explotación de la lavandería del propio hospital, que en este último caso, no debe preocuparse de ningún otro costo relativo a la lavandería, salvo el de suministro de fluidos y aun éstos pueden quedar incluidos dentro del precio acordado.

Lavado de ropa

El hospital es el propietario de su ropa, que la empresa exterior sólo lava. Las prendas deterioradas se las entrega aparte la empresa al hospital y éste las sustituye por otras nuevas. El control se hace por número de piezas de cada artículo, aunque hay quien sólo hace la medida en kilos (en este caso debe recordarse que la ropa sucia hospitalaria pesa en torno al 7% más que la limpia, y debe tenerse en cuenta el grado de humedad con que se recibe la ropa limpia, que no debe ser superior en un 2% en más de agua).

Por lo tanto es aconsejable hacer la contratación en sucio por peso y en limpio por prenda.

Lavado y reposición de la ropa (sistemas "leasing")

El hospital hace uso de una ropa propiedad de la empresa exterior, la cual hace el ciclo de lavado como función propia. Para cada prenda recibida limpia y en condiciones y retornada sucia y sin deterioros, el hospital paga un importe variable preestablecido para cada tipo de prenda.

En este caso el contaje de reposición y retorno deben hacerse por prenda y artículo, no siendo aconsejable el sistema de pesaje aunque sea bajo unos porcentajes de distribución de artículos preestablecidos, por mucha confianza que merezca la empresa.

Existen otras variantes de contrato como:

- Absorción de la ropa existente en el hospital al iniciar el contrato (muy habitual).
- Lavado en el exterior y planchado en el hospital (sólo se hace por interés técnico).
- Sistema leasing sólo para algunos tipos de prendas (corrientemente ropa lisa que es la más abundante e industrializable) y las restantes prendas sólo el lavado.
- Otros.

Estas y otras variantes son válidas en la medida que sean rentables, en cualquier caso las más empleadas y representativas son las antedichas: lavado y leasing.

11. ANALISIS DEL COSTE DE UNA LAVANDERIA

La actividad de lavandería que estamos considerando, es la inscrita en el sector público, en la Sanidad.

Pudiera pensarse que por esta razón, no precisa utilizarse la contabilidad analítica o de costes, porque la actividad pública al no tener ánimo de lucro, no va a contrastar sus precios de producción con los del mercado para, de esta forma, medir la eficacia de sus procesos y obtener la remuneración adecuada de sus medios de producción.

Esta suposición se destruye desde dos puntos de vista:

1. El servicio público, aunque no pretenda su permanencia en el mercado por razón de los bajos costes de producción de sus bienes y servicios, si tiene la exigencia de eficacia y el análisis de la misma, corresponde a la contabilidad de costes.
2. Los precios del servicio por su parte, pueden no ser absorbidos por un único Centro de Gasto sino que, en muchas ocasiones, repercutirían en otros centros incluso, pueden llegar a cobrarse como un servicio externo por lo que, aun sin ánimo de lucro, es importante determinar su cuantificación exacta.

Dicho ésto, analizaremos el proceso de imputación de costes en dos casos concretos:

- Lavandería pública centralizada que sea Centro de Gasto independiente.
- Lavandería que forma parte de las instalaciones de un hospital pero que procesa la ropa de otras varias.

El analizar los costes de una lavandería que únicamente atiende la ropa del propio hospital en que se encuentra instalada, no sería más que un caso particular del anterior. En ambos casos, resulta imprescindible tener en cuenta las siguientes definiciones:

El precio del servicio, normalmente, vendrá dado en ptas/kg de ropa tratada. No obstante, una buena contabilidad de costes puede llegar a diferenciar este precio en: ptas/kg de ropa lisa y ptas/prenda de forma (pijamas enfermo, batas, uniformes de personal, etc).

Se entenderá por ropa tratada el peso de la ropa que tiene entrada en la lavandería y/o, en su caso, el número de prendas de forma que entran asimismo en la lavandería.

La importancia de esta definición se entiende fácilmente porque es corriente caer en el error de identificar la ropa tratada con la ropa lavada y, sin embargo, la diferencia entre ambos conceptos puede ser de hasta un 16% en peso dado que, una parte de la misma ropa que entra en la lavandería, se verá sometida a varios procesos de lavado. Por ejemplo, cuando se detecte que la prenda ha conservado parte de la suciedad o aquella otra, que pase por la sección de costura que debe también, volver a ser lavada para mantener la higiene y a ésto hay que añadir el error que se introduce al calcular la ropa lavada multiplicando el número de cargas que procesa una máquina por el peso teórico de cada una de ellas.

En resumen, una lavandería que pretenda conocer el precio de su servicio, deberá contar con báscula propia para pesar la ropa que entra.

Por producción se entiende el peso de ropa que ha sido sometida a todo el proceso: lavado, planchado y empaquetado. Ha de existir una disminución apreciable en porcentaje entre lo que denominamos ropa tratada y la producida, por dos razones:

- a) La ropa sucia pesa más que la limpia por su mayor humedad y materia orgánica que incorpora.
- b) El hecho lamentable pero real, de que junto con la ropa sucia que envía un hospital, es frecuente encontrar material clínico de la más variada índole que forma parte del peso de la ropa que entra en la lavandería.

Por ropa lisa entendemos las sábanas, sabanillas, entremetidas y, en general, todas las prendas susceptibles de plancha por procedimiento de calandrado.

Ropa de forma la constituyen las batas, uniformes, pijamas y en general aquellas prendas que precisan de plancha en máquinas especiales, como son las Pantomatics, Rotammatics, maniquies, túneles de acabado y que implican por tanto, un proceso de producción más caro.

Teniendo en cuenta estas definiciones, vamos a analizar el proceso de conformación de los costes de producción por cada uno de los casos considerados.

11.1. LAVANDERIA CENTRALIZADA CONFIGURADA COMO CENTRO DE GASTO INDEPENDIENTE

Todo el proceso de producción de un centro de este tipo, obtiene un único producto: el kilo de ropa tratada.

Calcular el precio de este producto, será tan fácil como dividir el coste to-

tal del Centro de Gasto por el número de Kgs de ropa tratada durante el período de tiempo que se utilice para facturar (al mes, al año).

El papel de la contabilidad analítica en este caso, será el de analizar el coste de cada una de las secciones de actividad en que se divida el centro. Como ejemplo de máxima división consideramos las siguientes secciones: Administración, Mantenimiento, Lavado, Plancha lisa, Plancha forma, Empaquetado, Costura y Transporte.

En el ejemplo que transcribimos a continuación se puede ver que se ha utilizado una serie de conceptos de coste (personal, consumo de almacén, reparaciones externas, etc) que no tienen que ser los mismos en todos los casos; lo fundamental es que la suma de la columna de totales es el gasto total de los planes económicos del período, de tal manera que podemos estar seguros de que ni una sola peseta está sin imputar a alguna de las secciones o centros de actividad.

Es importante señalar también que por cada uno de los conceptos de coste que se utilizan, la Dirección, ha tenido que decidir un criterio de imputación a cada una de las secciones.

En algunos casos, como el concepto personal, el criterio será claro e indiscutible: se imputará el coste del personal destinado en cada sección pero, en los demás casos, la formación del criterio dependerá de si se cuentan con instrumentos de medida suficientes: por ejemplo contadores individuales para el consumo de energía eléctrica y agua. De otra manera el determinar los coeficientes de reparto supondrá un pequeño estudio que nos indique las proporciones en que participa cada sección en el coste total. (Cuadro I).

11.2. LAVANDERIA INCLUIDA EN LAS INSTALACIONES DE UN CENTRO HOSPITALARIO

En este caso, la determinación del precio del servicio de lavandería ofrece alguna dificultad añadida, puesto que, el servicio principal que se presta en un hospital, es la atención al paciente y ésta se mide por el precio de la estancia o, lo que es lo mismo, la cama/día. La lavandería del hospital no es más que uno de los elementos del coste de este servicio.

La tarea en este caso, es el desglose del coste de lavado de ropa del total de la atención al paciente. En este sentido, lo primero que hay que afirmar es que se ha de abandonar cualquier intento de elaborar una lista particular de elementos de coste que incidan en la lavandería, y ello porque cualquier listado por muy exhaustivo que se pretenda, siempre sufrirá algún olvido. Por ejemplo, cuando se trate de determinar el precio de la mano de obra, normalmente se incluirán las retribuciones básicas y complementarias, productividad, sustituciones por vacaciones y antigüedad, pero no será tan frecuente el acordarse de incluir epígrafes como la acción social, formación de personal o economatos y comedores cuando existan los planes económicos.

De la misma manera, se tenderá a entender el coste de mantenimiento de

la lavandería producido únicamente por el personal de oficio destinado en la misma, olvidando que forma parte de un servicio general del hospital que cuenta con una estructura de mandos, que hay trabajos de mantenimiento de los que se beneficia todo el hospital o, sencillamente, nos podemos olvidar de incluir los costes de las herramientas que manejan, los consumos de repuestos o el coste de su ropa de trabajo.

De igual manera, se podrían argumentar con cualquiera de las líneas de coste que se pretenda considerar, sin olvidar que se introduce una mayor complejidad cuando se trata de la imputación de los servicios comunes del hospital: Administración, Servicios de seguridad, Jardinería...

En resumen: únicamente podemos estar seguros de realizar una correcta y total imputación de costes si utilizamos el mismo instrumento de distribución de costes que en el caso anterior. Por tanto, la Dirección del hospital debe decidir cuál es la división por secciones que se adjunta más a su organización técnico-económica poniendo especial cuidado en determinar las secciones auxiliares, veámos como funciona este esquema en un hospital-tipo:

Primer paso: La Comisión de Dirección se reúne y pone a debate su estructura funcional y, después de un análisis detallado, decide que le resulta importante tener una estimación real del coste de su sección de lavandería, porque quiere decidir si mantiene este servicio, lo contrata al exterior o bien, porque realiza el servicio de lavandería para otro hospital y quiere transferir el costo real del servicio que le presta.

Al tratar de analizar el coste de este servicio se da cuenta de que, tal como hemos explicado anteriormente, no puede realizar una correcta imputación de costes sin determinar el resto de las secciones de distribución de costes del hospital.

Para determinarlas, estudia detenidamente la incidencia de costes en la estancia de un paciente. De esta manera se da cuenta de que un paciente-tipo recibirá en primer lugar la actividad del servicio de Admisión y Atención al paciente, del Servicio de Urgencias, o de Consultas Externas. De ser necesario será hospitalizado, será sometido a estudios radiológicos, análisis de laboratorio y, en su caso, prestaciones de rehabilitación. Los servicios de cocina y farmacia pueden ser necesarios durante el paso del paciente por el hospital y, por último, la Comisión de Dirección se da cuenta de que las secciones de Administración, Mantenimiento y los servicios comunes y generales, hacen posible la atención al paciente, aunque no incidan en ella directamente.

Así ha determinado que las secciones principales del hospital son las de Admisión y Atención al paciente, Urgencias, Consultas Externas, Hospitalización, Radiología, Laboratorio, Rehabilitación, Farmacia, Lavandería y Cocina.

Las secciones auxiliares, es decir las que trabajan para las anteriores, son la Administración, el Mantenimiento y los Servicios Generales y comunes.

Al tratar de analizar los elementos del coste que van a conformar el de cada una de estas secciones, le surge en primer término el del personal, que repartirá directamente a cada una de las secciones por el destino de cada trabajador; comprobando que la suma de las imputaciones a cada sección completan el total de gastos del Capítulo 1 de mes en estudio. (NUMERO PERS. en CUADRO II).

Para realizar la imputación de la cuenta de aprovisionamiento ha sido preciso realizar un pequeño estudio que determine el porcentaje en que participa cada sección en los consumos del Almacén, pues el hospital no está en condiciones de implantar el seguimiento permanente de cada salida de los almacenes, naturalmente, los consumos de alimentación se imputarán a cocina. (% en CUADRO II).

Los gastos de conservación y reparación de edificios, mobiliario y material móvil y el de reparación de maquinaria, le interesa mantenerlos separados porque le resulta más fácil de imputar a secciones de esta manera, y porque también busca el tener a la vista el total de cada uno de estos elementos. (% en CUADRO II para los gastos no imputables directamente).

El consumo de combustible será imputado por porcentajes estimados; el de la energía eléctrica se ponderará sobre la potencia conectable en cada sección. El agua consumida se estimará en porcentajes para cada sección y el gasto de los procesos informáticos, deciden imputarlos totalmente a la sección de Administración.

El gasto en comunicaciones (correos, teléfonos, etc), se decide imputar en un 50% a la Administración y el resto de forma proporcional al personal destinado en cada sección. (PERS % en CUADRO II).

Los impuestos y tributos se imputan en proporción a la superficie física que ocupa cada sección.

Los trabajos realizados por otras empresas resultan fáciles de imputar en función de lo consignado en el contrato (el mantenimiento de ascensores a Servicios Generales y Comunes, la limpieza ya nos indica el coste por m², etc).

Las dietas y gastos de desplazamiento, aunque no son gastos de personal, estarán imputados al personal destinado en alguna sección determinada en cada ocasión.

La amortización se imputa, evidentemente, según su destino.

El resto de gastos que, se estima, no interesa analizar en detalle, se agrupan como "otros gastos" y se imputan a cada sección en función del personal destinado.

CUADRO I

CUADRO DE COSTES (LAVANDERIA CENTRALIZADA)

| COSTE INDIRECTO | ADMINISTRACION | MANTENIMIENTO | LAVADO |
|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| PERSONAL | 9 175 480 | 5 801 439 | 4 035 618 |
| CONSUMOS ALMACEN | 38 280 | 210 637 | 1 982 881 |
| REPARACIONES | — | — | 97 938 |
| FUEL-OIL | 123 988 | 74 392 | 991 900 |
| Y S.º VEHICULOS | — | — | — |
| ENERGIA ELECTRICA | 58 154 | 271 384 | 794 766 |
| AGUA | 6 235 | 49 877 | 561 117 |
| INFORM. Y OFICINAS | 268 367 | — | — |
| TELEFONOS | 47 500 | 7 985 | 7 985 |
| GASTO SERVICIOS | 232 516 | 232 517 | 139 510 |
| (Impuestos, etc) | 11 000 | 11 000 | 11 000 |
| AMORTIZACIONES | — | — | 2 293 282 |
| TOTALES | 9 961 520 | 6 659 231 | 10 915 997 |
| % Incidencias Gastos | 15,03 | 10,04 | 16,47 |
| Reperc. Precio Kg/Pt | 17,64 | 11,79 | 19,33 |
| | | | |
| ADMINISTRACION | | | |
| MANTENIMIENTO | | | |
| | | | |
| | | | |
| TE. SECC. PRINCIPAL | | | |
| | | | |
| | | | |

U.O. Kgs = 564 688 Precio Kg = 117,37 pts.

NOTA: Los valores reseñados en este cuadro son indicativos y válidos para confeccionar el desglose

| PLANCHADO | EMPAQUETADO | COSTURA | TRANSPORTE | TOTALES |
|------------|-------------|-----------|------------|------------|
| 22 294 851 | 1 280 583 | 3 117 458 | 5 956 488 | 51 661 917 |
| 596 555 | 561 055 | 230 221 | 44 305 | 3 663 934 |
| 97 938 | — | — | 48 968 | 244 844 |
| 1 239 875 | 24 798 | 24 797 | — | 2 479 750 |
| — | — | — | 518 470 | 518 470 |
| 775 382 | 19 385 | 19 384 | — | 1 938 455 |
| 6 235 | — | — | — | 623 464 |
| — | — | — | — | 268 367 |
| 7 985 | 7 985 | 7 985 | 7 985 | 95 410 |
| 635 545 | 31 002 | 108 508 | 170 512 | 1 550 110 |
| 11 000 | 11 000 | 11 000 | 11 000 | 77 000 |
| 330 885 | — | — | 531 000 | 3 155 167 |
| 25 996 251 | 1 935 808 | 3 519 353 | 7 288 728 | 66 276 888 |
| 39,22 | 2,93 | 5,31 | 11,00 | 100% |
| 46,03 | 3,44 | 6,23 | 12,91 | 117,37 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

de costes. El precio obtenido del kilo de ropa no debe tomarse como precio de referencia.

CUADRO II

CUADRO DE COSTES (LAVANDERIA INSTITUCIONAL)

| Secciones | Administración | Servicios Generales y Comunes | Mantenimiento | Lavandería |
|---|------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| Elementos del Coste | | | | |
| PERSONAL | N.º PERS. | N.º PERS. | N.º PERS. | N.º PERS. |
| CONSUMO DE ALMACENES | % | % | % | % |
| CONSERVACION REP. DE EDIFICIOS Y MOBILIARIO | % | % | % | % |
| CONSERVAC. REP. DE MAQUINARIA | % | % | % | % |
| COMBUSTIBLE | % | % | % | % |
| ENERGIA ELECTRICA | % | % | % | % |
| AGUA | % | % | % | % |
| PROCESOS INFORMATICOS | 100 % | — | — | — |
| COMUNICACIONES | 50 % | Pers. % | Pers. % | Pers. % |
| IMPUESTOS Y TRIBUTOS | m ² % | m % | m % | m % |
| TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPR. | Gasto real | Id. | Id. | Id. |
| DIETAS Y GASTOS DE DESPLAZAMIENTOS | — | — | — | — |
| AMORTIZACIONES | Gasto real | Id. | Id. | Id. |
| OTROS GASTOS | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % |
| TOTALES 1 | Apts. | S y C pts. | Mpts. | Lvpts. |
| ADMINISTRACION | — | — | — | Pers. % |
| SERVICIOS GENERALES Y COMUNES | | | | Pers. % |
| MANTENIMIENTO | | | | Horas % |
| TOTALES 2 | | | | L. |
| UNIDAD DE OBRA | | | | Kgs. |

| Laboratorio | Farmacia | Consultas Externas | Hospitalización | Urgencias | Rehabilitación | Cocina | Admisión y Atención al Paciente | Radiología | Totales |
|-------------|-----------|--------------------|-----------------|-----------|----------------|-----------|---------------------------------|------------------|--------------------------------|
| N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | N.° PERS. | TOTAL DE CAP. I |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | 100 % |
| — | — | — | — | — | — | — | — | — | 100 % |
| Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | 100 % |
| m % | m % | m % | m % | m % | m % | m % | m % | m % | 100 % |
| Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | 100 % |
| — | | Gasto real | Gasto real | — | — | — | — | Gasto real | 100 % |
| Id. | | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | Id. | 100 % |
| Pers. % | | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | 100 % |
| Labpts. | | Cexpts. | Hpto. | Upto. | Rhpto. | Cpto. | A.A.P. pto. | Rxpto | 100 % Costos Planes Económicos |
| Pers. % | | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Apts. |
| Pers. % | | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | Pers. % | S y Cpts. |
| Horas % | | Horas % | Horas % | Horas % | Horas % | Horas % | Horas % | Horas % | Mpts. |
| Lb. | | C.E. | H. | U. | Rh. | C. | A.A.P. | Rx | 100 % |
| Horas | | Horas | Días | Horas | Horas | Comidas | Horas | Acto radiológico | |

NOTA

Con el reparto inicial de costes que se ha descrito llegaríamos al coste de cada sección de la línea de totales (1). (Cuadro II).

Para obtener el coste real de cada sección nos faltará repartir el coste de las 3 secciones auxiliares entre las principales.

Al objeto de no complicar en exceso el cálculo de costes utilizaremos la ficción de considerar que la suma del personal destinado en las secciones principales, constituye el 100% del total.

Con esto podremos distribuir el coste de la administración, sólo entre las secciones principales sin tener en cuenta las otras dos secciones auxiliares, que van a desaparecer.

De igual forma procederemos con cada una de ellas y de esta forma obtendremos el coste real de cada sección principal contenido en la línea de totales. (2).

A partir de aquí, únicamente hay que fijar las "unidades de obra" con que se puede medir el trabajo de cada sección, por ejemplo los Kgs de ropa tratada en la lavandería y al dividir el coste de la sección por este número obtendremos el precio o coste del Kg de ropa.

Obtener el coste de la atención a un paciente concreto no tendrá más dificultad que la de sumar el número de unidades de obra de cada sección que consume el paciente.

Hay que tener en cuenta que la Sección de Farmacia sólo recoge los costes indirectos que confluyen en la sección, pues el medicamento concreto se habrá imputado a hospitalización, urgencias, etc, dentro de los consumos de almacén que distribuimos previamente.