



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Tendencias modernas y optimización en la administración hospitalaria

Martín, Adolfo

1971

Cita APA: Martín, A. (1971). Tendencias modernas y optimización en la administración hospitalaria.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

12313  
G.3351  
M1

ORIGINAL

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CATEDRA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

---

# TENDENCIAS MODERNAS Y OPTIMIZACION EN LA ADMINISTRACION HOSPITALARIA

BUENOS AIRES

- 1 9 7 1 -

Col. 1501  
1009



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CATEDRA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

"TENDENCIAS MODERNAS Y OPTIMIZACION  
EN LA ADMINISTRACION HOSPITALARIA"

(Tesis presentada para optar al título de  
Doctor en Ciencias Económicas)

Autor : ADOLFO MARTIN

Nº de Registro : 7723

Top. Tesis  
G. 3351  
M1

Plan " D "

CATALOGADO

Consejero de Tesis : C.P.N. ALEJANDRO CESAR GELI

Buenos Aires

S U M A R I O

Página N°

Prefacio ..... 3

PARTE PRIMERA : CARACTERISTICAS ESPECIALES

Capítulo I : NATURALEZA DE LA EMPRESA ..... 7

PARTE SEGUNDA :

ORGANIZACION DEL HOSPITAL MODERNO

Capítulo II : LA MODERNA DIRECCION DE LOS  
SERVICIOS HOSPITALARIOS ..... 15

Capítulo III : PRESUPUESTOS Y CONTROL DE  
COSTOS ..... 29

PARTE TERCERA :

SISTEMA ADMINISTRATIVO-CONTABLE

Capítulo IV : SISTEMA CONTABLE ..... 39

Capítulo V : COSTOS SECCIONALES Y  
SISTEMA ADMINISTRATIVO ..... 51

Capítulo VI : REGISTRACION CONTABLE ..... 120

PARTE CUARTA : TESIS

Capítulo VII : TESIS ..... 155

o o o o o o o

BIBLIOGRAFIA ..... 159

INDICE ..... 161

o o o o o o o

## P R E F A C I O

Las técnicas de dirección de empresas y los sistemas administrativos adecuados, pueden ayudar a los hospitales a cubrir el aumento de costos sin disminuir la calidad de los servicios prestados.

Como dice el Dr. William Leslie Chapman en el prólogo del "Aparato Circulatorio de la Organización Moderna" del profesor Juan Carlos Fresco, "la administración no es una técnica nueva. Es un quehacer tan antiguo como la actividad humana misma".

Los hospitales se ocupan de la salud y la enfermedad, la vida y la muerte, crisis y emergencias; todas cosas que la gente no asocia voluntariamente con términos monetarios, negocios y ejecutivos. La tesis de este trabajo es que la devoción a los temas humanos de salud y vida no impide la existencia de una organización que administre tan nobles asuntos y que tenga sus problemas de negocios.

Trataré de definir un poco mejor lo antes mencionado, estableciendo que :

1. Un hospital puede manejarse como un negocio o industria de cualquier índole.
2. La naturaleza de un hospital es tal que puede aplicársele técnicas modernas de dirección de empresas para mejorar sus operaciones, reducir sus costos y aumentar sus beneficios.
3. La aplicación de dichas técnicas puede esperar la obtención de mejoras en la calidad de los servicios prestados por un hospital.

Sin embargo, hay razones importantes para que sea difícil considerar a los hospitales en el mismo contexto que cualquier otra organización comercial.

Un hospital es, en cierto modo, una entidad operativa de características únicas. La dualidad de fines y orientación que separa al personal médico y al personal administrativo presenta muchos problemas difíciles de manejo y comunicación. Pero por más especiales que sean esos problemas, un hospital no deja de ser una organización a la que las técnicas comerciales modernas pueden y deben aplicarse.

Las tendencias modernas del sistema administrativo que expongo en este trabajo puede usarse para controlar costos y aumentar la calidad del servicio prestado a los pacientes en beneficio de la comunidad.

Es misión primordial de los hospitales proveer buenos servicios, pero sin que ello impida un buen manejo financiero y económico. La reciente explosión de la tecnología médica y la mayor necesidad y mayor costo de personal, ha provocado espectaculares aumentos en los costos operativos que exigen la aplicación de técnicas comerciales.

Desgraciadamente, los hospitales han sufrido siempre de una dicotomía de filosofías operativas : el problema vidas versus pesos, que ha creado una brecha en las comunicaciones entre los aspectos comerciales y profesionales del hospital. Esta brecha debe cerrarse para poder dominar la espiral ascendente tan marcada en los costos hospitalarios. Las soluciones para lograr ese cierre, desde el punto de vista del director económico, son la comprensión, la imaginación y el uso efectivo de técnicas comerciales. Los hospitales deben operarse y manejarse como cualquier otro negocio.

Algunas de las categorías principales relativas a la dirección de empresas que deben aplicarse a los hospitales son la organización y comunicación efectivas del personal, la información financiera concisa y significativa, la utilización efectiva de la fuerza humana disponible y una mayor utilización de la capacidad existente.

Es importante observar que un buen manejo comercial del hospital puede incluso mejorar la calidad de los servicios hospitalarios propiamente dichos que se presten, dejando libres a las enfermeras para dedicarse a sus tareas específicas y no a deberes administrativos; mejorando la efectividad y rendimiento de los médicos, residentes e internos; identificando las oportunidades para financiar nuevos programas, especialidades y equipos; y creando un ambiente de satisfacción y dedicación, que es ingrediente importante en el tratamiento hospitalario. En resumen, un hospital es un negocio y una buena dirección comercial puede convertirlo en un proveedor más económico de servicios médicos.

PARTE PRIMERA

CARACTERISTICAS ESPECIALES

## CAPITULO I

### NATURALEZA DE LA EMPRESA

- SUMARIO :
- a) MOTIVACION
  - b) PARTICULARIDADES DE FINANCIACION
  - c) CARACTERISTICAS DE LOS REGISTROS CONTABLES :
    - 1) Tipo de gastos; 2) Clasificación de los gastos operativos; 3) Servicios gratuitos

-----

#### a) MOTIVACION

Los hospitales difieren de los negocios en tres factores : motivación, financiación y actitud de los empleados. Sin embargo, las cuentas generales de un hospital no son diferentes de las que se encuentran en los negocios. Por diversas razones, en los hospitales no suele ser posible ejercer un control efectivo en la totalidad de las cuentas generales.

Los hospitales son organizaciones comunitarias de carácter médico. El deseo de seguridad médica es en los hospitales lo que el deseo de ganancias es en los negocios : la fuerza motriz. Toda acción relativa a un hospital debe reunir condiciones de seguridad médica, como toda transacción comercial debe reunir condiciones de ganancia. La seguridad médica se logra por medio del trabajo de personal experto y del uso de suministros y equipos que se proveen para servir al médico y al paciente. No hay dos hospitales donde este objetivo se logre exactamente de la misma manera.

Los pacientes son personas enfermas; cada uno con sus propias reacciones físicas y mentales. El servicio que se les presta tiene en cuenta sus respuestas y estado. El tiempo y los suministros involucrados en ese servicio varían mucho según los pacientes, e incluso en el mismo paciente en diferentes fases de su enfermedad. Las combinaciones posibles de gastos son tan numerosas que no cabe fijar promedios. Estos últimos pueden servir de guía solamente cuando van unidos a la observación experta y personal.

El sentido de emergencia latente influye en toda la operación de un hospital. El servicio de enfermería se organiza para afrontar constantes reajustes e interrupciones requeridos por la atención personal de los pacientes. No es posible clasificar los servicios individuales con fines de control administrativo.

En los negocios, el propósito de los gastos operativos es impedir la pérdida de utilidades y se los tolera sólo en la medida en que ello resulte práctico. En los hospitales, esos gastos representan el margen de seguridad médica y no están limitados por consideraciones puramente financieras. Los gastos operativos están representados en parte, por los honorarios del personal especializado en prestar servicios requeridos sólo de manera ocasional, y en parte, por la calidad o cantidad de diversos suministros.

El médico tiene control directo sobre gran parte de los gastos del hospital, pero no tiene responsabilidad administrativa. Emite sus órdenes y se preocupa de que las enfermeras cuiden debidamente a los pacientes. Da sus instrucciones a la enfermera-jefe y ésta las transmite al resto de las enfermeras y asistentes.

El control del administrador está restringido a los cambios de personal, suministros y procedimientos. Tiene control limitado sobre las áreas de atención al paciente y su control sobre los jefes de departamento de estas áreas es también limitado, debido a los efectos sobre los pacientes de las decisiones en que él podría influir.

b) PARTICULARIDADES DE FINANCIACION

El hospital mantiene una política invariable de seguridad médica que debe estar a la disposición de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad, cualesquiera sean los medios financieros de que dispongan. La comunidad, a su vez, es responsable del respaldo financiero del hospital, incluyendo el costo de servir a quienes no pueden o no quieren pagar.

La relación entre el hospital y la comunidad da lugar a un patrón único de financiación que afecta a los fondos de capital y a los operativos. Aunque el patrón general es típico, la importancia relativa de los diversos factores varía de un hospital a otro y de un área a otra. La política del hospital, y por ende, sus problemas contables, sufren naturalmente la influencia de tales variantes.

c) CARACTERISTICAS DE LOS REGISTROS CONTABLES

Los registros contables deberían describir la categoría y actividades de un hospital, de un modo tan definido como los registros clínicos. La contabilidad es el lenguaje de la actividad económica y todo administrador de hospital debería aprender a leer dicho lenguaje.

Los aspectos económicos del servicio hospitalario no son las únicas fases importantes de la institución, pero son parte inevitable de la misma, ya sea que el hospital esté sostenido por los asociados, por donaciones privadas, o por los enfermos y sus familias.

Por consiguiente, es indispensable que los administradores de hospitales comprendan el significado de las transacciones económicas, que son la base de los servicios profesionales de sus instituciones.

Los registros contables son, en último término, simplemente registros de relaciones y actividades humanas, expresadas en términos financieros.

Ellos representan esfuerzos humanos, clasificados y finalmente resumidos para informar y explicar las actividades de su institución al administrador de la misma.

La contabilidad no es, pues, algo que el administrador del hospital puede dejar en manos del contador. Es un método de control que cae por completo dentro de la comprensión del administrador.

#### 1) Tipos de gastos

Todos los hospitales incurren en gastos similares en el curso de su operación, aunque reciban sus fondos de fuentes diferentes. También es con referencia a los gastos que suelen hacerse con más frecuencia, las comparaciones entre hospitales.

Los gastos operativos son inherentes a todo hospital, sin tener en cuenta su número de camas, tipo de especialización, porcentaje de ocupación, variedad de servicios profesionales, escala de remuneraciones del personal, precios

de suministros ni monto de inversiones de capital. Los gastos operativos incluyen : a) sueldos y jornales de todo el personal empleado; b) suministros consumidos en el servicio de pacientes y en el mantenimiento de edificios y equipos; c) servicios adquiridos y gastos varios como seguros, asesoría legal, etc.; d) reservas para depreciación (reemplazo) de útiles, equipos y aparatos científicos. Todos estos gastos operativos son comunes a la totalidad de los hospitales, y las variantes en sus costos totales o unitarios son indicaciones de las variantes en los mismos servicios.

Los gastos no operativos no se presentan en todas las instituciones. Incluyen gastos por servicios no hospitalarios, intereses por fondos prestados, depreciación del edificio, impuestos y alquileres pagados, etc. La contabilización de estos gastos sufre la influencia de factores no relacionados con los servicios hospitalarios. Entre dichos factores se consideran al espacio disponible, método de financiación de la construcción del hospital, requerimientos legales para el pago de obligaciones financieras, forma legal de la organización. Si los gastos no operativos no se clasifican en cifras comparativas de gastos del hospital, los datos no darán indicación alguna acerca de las variantes de eficiencia ni del tipo de servicios prestados por las diferentes instituciones. Esto no significa que los gastos no operativos no sean parte de los costos de los servicios hospitalarios, sino que deben separarse cuidadosamente en todas las comparaciones de gastos operativos.

## 2) Clasificación de los gastos operativos

La clasificación de los gastos operativos se ba

sa directamente en la organización administrativa del hospital. Las categorías no están determinadas por el espacio utilizado en el hospital sino por la división de responsabilidades entre los ejecutivos del mismo.

En este trabajo he tratado de combinar uniformidad de principios con flexibilidad en su aplicación. El cuadro uniforme de cuentas no significa en modo alguno que todos los administradores de hospitales deban hacer su trabajo de la misma manera. No sería conveniente la uniformidad en los detalles. Lo que sí quiere decir el cuadro uniforme es que cuando los administradores usan términos como "día-costo por paciente" o "utilidades brutas" o "capital invertido", todos estén pensando en lo mismo.

El propósito de la contabilidad no es ocultar si no revelar los hechos más importantes. Si las clasificaciones contables de detalle resultan inapropiadas o insuficientes para la dirección de un hospital pueden, y deben, adaptarse a las necesidades de cada administrador.

Las particularidades de cada hospital afectan a los problemas económicos de los mismos, pero no a los métodos contables por cuyo intermedio esos problemas económicos se re reflejan e interpretan. Un sistema uniforme de contabilización servirá para registrar las actividades de instituciones ampliamente diferentes entre sí. En realidad, cuanto mayores sean las diferencias entre hospitales, mayor será la necesidad de uniformar los métodos de registrar y de informar sus operaciones corrientes.

El propósito de las definiciones y títulos de cuentas utilizados en este trabajo y la clasificación de cuentas financieras, en especial los gastos operativos, es el de

sugerir modos prácticos para que : a) el administrador pueda usar las cuentas para controlar su institución y para interpretar sus resultados ante otros, y b) el contador pueda acumular y presentar información útil con el máximo de claridad y el mínimo de trabajo rutinario.

### 3) Servicios gratuitos

Los servicios gratuitos, semigratuitos y pagos, son expresiones que adquieren su pleno significado solamente cuando se expresan en unidades de atención hospitalaria y también en dinero.

Por esta razón es conveniente que al medir los servicios gratuitos se preste atención en primer término a una comparación entre utilidades totales de pacientes y gastos operativos totales.

El valor neto de los servicios gratuitos puede separarse entre pacientes externos y pacientes internos y puede en realidad subdividirse más allá.

En condiciones normales, los pacientes de habitaciones privadas, en conjunto, pagarían más que los gastos operativos de los servicios que reciben. Del mismo modo, la mayoría de los casos totalmente gratuitos serían atendidos en alojamiento de camás múltiples. Pero en cualquier caso, los informes deben mostrar el valor financiero de los servicios hospitalarios cuyos costos no son pagados por los pacientes.

Con esta estimación de valor financiero puede determinarse el monto proporcional de servicios hospitalarios que resultan gratuitos para los pacientes que reciben tal atención.

PARTE SEGUNDA

ORGANIZACION DEL HOSPITAL MODERNO

CAPITULO II

LA MODERNA DIRECCION DE LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS

- SUMARIO :
- a) SU NECESIDAD
  - b) ORGANIZACION DEL HOSPITAL: CONCEPTO GENERAL
  - c) ELEMENTOS IMPORTANTES : 1) El administrador; 2) Servicio de enfermería; 3) Aumento de los costos; 4) Forma de reducir los costos; 5) Información financiera
  - d) TOMA DE DECISIONES : CONCEPTO. FLEXIBILIDAD EN LA UTILIZACION DE INSTALACIONES

-----

a) SU NECESIDAD

Los servicios hospitalarios son únicos, porque su producto es la salud; su dueño es la comunidad y su mercado es el mundo. Detrás de su fachada tan familiar, el hospital es un medio complejo que reúne a la medicina moderna, los médicos expertos y el equipo científico para quienes puedan necesitarlos.

La atención hospitalaria está siendo reconocida como una de las empresas más importantes; sus proporciones son mayores que las de muchas otras industrias.

Dicha atención hospitalaria es gigantesca y siempre en crecimiento. A medida que gana en tamaño y en importancia, lo que un hospital es y hace va cambiando. Las viejas ideas de bastarse a si mismo ceden el lugar a la modernización. Aparecen nuevos conceptos para extender el cuidado de

la salud por encima del tiempo, de la distancia y de las tra  
dicionales barreras económicas.

Además de ideas y de imaginación, los hospitales necesitan una dirección moderna para estar a tono con los grandes avances científicos en medicina. Proveer un ambiente apropiado para el cuidado de la salud es la misión del hospi  
tal; ponerse a la altura de las nuevas dimensiones de nuestra sociedad cambiante es el ideal del hospital y su desafío.

El hospital moderno ya no es una fortaleza para enfermos. Es una fuerza dinámica que se extiende desde las paredes a todos los rincones de la comunidad, anticipando las necesidades sanitarias, previniendo las enfermedades y atendiendo en todo sentido a los pacientes. Esta extensión de influencia incluye nuevos modos de llegar al público, mayores cuidados, funciones educativas, cuidados a domicilio, clínicas para pacientes externos y otros. Y lo que es más im  
portante que todo, involucra la extensión y mejoramiento de la práctica médica por medio de servicios sanitarios integra  
dos. Para lograrlo, el hospital moderno debe comprometerse en programas destinados a :

- Optimizar la economía de sus operaciones.
- Ampliar la participación pública en su respaldo finan  
ciero.
- Reforzar su estructura organizativa.
- Extender la influencia y autoridad de sus directivos.
- Reforzar su dirección administrativa y médica.
- Extender sus comunicaciones y controles hasta abarcar la prevención de enfermedades, su diagnóstico, trata-  
miento y utilización de recursos sanitarios.

Tales mejoramientos requieren algo más que una simple actitud de hombres de negocios : hace falta tecnología de orden elevado para satisfacer las necesidades del público. Esas necesidades se satisfacen mejor por medio de disciplinas y técnicas, perfeccionadas en los últimos años en la ciencia y en la industria. Son ejemplos ilustrativos de las nuevas prácticas los siguientes :

- Programas educativos
- Documentación para reunir fondos
- Descripciones de misiones
- Planes de organización formalizados
- Manuales de criterios, normas y políticas a seguir
- Sistemas de planeamiento de largo alcance
- Diseño de sistemas de información

#### b) ORGANIZACION DEL HOSPITAL

##### Concepto general

La organización del hospital es una sociedad de características únicas : los médicos forman la dirección y los servicios médicos ; los administradores prestan los servicios que respaldan al personal médico, y la comisión directiva está a cargo del asesoramiento y guía general.

El hospital moderno da lugar a un tipo único de organización. Se deben adoptar rasgos de las empresas en gran escala, como la formalización de la estructura organizativa y se deben introducir rasgos formativos de relaciones profesionales como la eliminación de categorías rígidas, reconocimiento de méritos individuales y otras características de los grupos profesionales.

Lo más importante es la inclusión de funciones formalizadas para generar crecimiento y desarrollo. Descripciones de misiones, cuadros y gráficos de organización, descripciones de trabajos, planes de evaluación de sueldos, presupuestos y otros, son los documentos empleados para desarrollar la organización.

Una comisión directiva dinámica, puede significar la diferencia entre un hospital marginal y un hospital superior. En los hospitales marginales los directivos suelen ser indiferentes a los problemas del crecimiento y no ejercen debidamente su misión directiva. Algunos se sumergen en asuntos de importancia momentánea y olvidan las necesidades fundamentales.

El hospital progresivo tiene directivos bien informados, agresivos y activos en la promoción de mejoramientos a largo plazo. Van dando forma al hospital futuro con objetivos cuidadosamente trazados, le prestan apoyo inteligente y lo relacionan con la comunidad.

En el hospital moderno, la influencia de los directivos está en constante expansión: la capacidad de los miembros de la comisión directiva va en aumento; se estimulan las actitudes progresivas y se adoptan enfoques modernos para los problemas.

La clave de estas tendencias es una estrecha relación entre los miembros de la comisión directiva y el personal administrativo. Los administradores modernos mantienen informados a los directivos por medio de instrucciones, programas y planes de desarrollo, todo lo cual conforma una integración necesaria para ampliar la influencia directiva, que será esencial para el hospital del futuro: una dirección que

sea capaz de fijar las metas y de proveer la inspiración para alcanzarlas a un nivel superior.

El hospital moderno debe buscar gente de envergadura para su personal administrativo y médico, gente de experiencia y versatilidad para resolver nuevos problemas, gente con imaginación y al corriente de los avances tecnológicos. Y para ello, las instituciones deben aumentar el nivel de exigencia, proponer requisitos más exigentes para la admisión de nuevo personal, ofrecer programas de capacitación y adoptar normas de funcionamiento y prácticas capaces de estimar el grado de eficiencia alcanzado.

c) ELEMENTOS IMPORTANTES

1) El administrador

Los procedimientos contables son simplemente una ampliación de las actividades y responsabilidades inherentes al administrador. Por intermedio del departamento contable, el administrador puede apreciar los efectos de largo alcance y las influencias inmediatas; o dicho de otra manera, registrar el cuadro financiero en un momento dado o una serie de actividades durante un período de tiempo.

El efecto más importante de la dualidad de los hospitales se refleja en la evolución sufrida por el papel desempeñado por el administrador y la comisión directiva. El administrador, ejecutivo principal, desempeña típicamente el papel de agente de enlace y catalizador entre el personal médico y la comisión que piensa en las ganancias, y no el papel de un jefe que dirige. En general, el personal médico no piensa en la parte comercial. La comisión directiva general-

mente está compuesta por hombres de negocios que casi nunca saben lo que deberían saber sobre la forma cómo funciona un hospital. El administrador se encuentra entre ambos grupos y trata de reunirlos y acercarlos.

2) Servicio de enfermería

Entre el personal de un hospital, el componente clave lo da el servicio de enfermería, que es similar a los hombres que forman la línea de producción en una organización manufacturera. Hacen cosas prácticas, están dedicados a su trabajo y piensan en términos de medicina y cuidados médicos.

Dicho servicio es la clave del éxito en la misión primordial de un hospital y en su misión administrativa, y por eso son uno de los puntos básicos en que se centra el conflicto entre los objetivos administrativos y profesionales de un hospital.

De una enfermera se espera que salve vidas y que después prepare un informe en triplicado, que pidan y administren medicaciones y que preparen boletas de cargos. Se espera que conozcan bien las necesidades de sus pacientes y que se transfieran a otra sala, si es necesario hacerlo. Trabajan para una supervisora, para un médico y para un administrador, por lo menos.

3) Aumento de los costos

Examinando algunas de las razones principales del aumento de costos, se ve claramente que puede dividirse en tres categorías :

- costos de mano de obra y empleados en general, tanto por el número de éstos, como por sus remuneraciones.

- inflación general en el campo de lo que usan los hospitales : drogas, alimentos, suministros.
- mayor aceptación de nuevas técnicas de tratamiento, tecnologías y terapéuticas.

Los costos de personal son un factor muy importante, ya que en términos generales forman dos tercios de los gastos de un hospital.

El mismo debe contar por esta razón, con un jefe de personal especializado que insista en que cada puesto tenga su descripción y título apropiados; en crear buenas políticas de compensación y en hacer un esfuerzo razonable para que esas políticas reflejen los cambios periódicos regulares que se producen.

La segunda razón importante del aumento en el costo de un "día-paciente" es la inflación general en el costo de todo lo que mantiene a un hospital en marcha : drogas, comestibles, suministros operatorios y generales y nuevas construcciones. Este último rubro va cobrando importancia creciente ya que la inflación en los costos de construcción ejerce auténtica presión en las tarifas diarias hospitalarias.

En tercer término figura la mayor velocidad de adquisición de nuevos departamentos, nuevas capacidades y nuevas terapéuticas de aplicación médica que durante dos décadas han pasado de ser exóticas a ser comunes, con fantástica frecuencia; todo lo cual ejerce también su presión sobre los costos.

Estas tres razones : costo del personal, inflación general y tecnología cambiante, explican la mayor parte de los aumentos de costos totales y por "día-paciente" , que han sido generales desde hace ya bastante tiempo.

El rápido incremento en los costos hospitalarios mencionados, ha dado lugar a una búsqueda de medios por los cuales se pueda aumentar la eficiencia hospitalaria y reducir los costos de mantenimiento del paciente.

Hace mucho tiempo que la industria se vio frente a este mismo problema. Los aumentos de sueldos y jornales producidos, causaron inevitablemente un aumento en el costo de manufactura de productos industriales. Sin embargo, en estos costos nunca se produjo un aumento tan pronunciado como en los costos hospitalarios.

La principal razón de ello es que la industria pudo mejorar sus métodos de producción, utilizando las herramientas y técnicas de la ingeniería industrial, creando así una nueva eficiencia en la distribución de plantas, diseño de máquinas y herramientas, simplificación y estandarización del trabajo.

Por supuesto, es cierto que la situación en los hospitales no es la misma que en la industria. El producto de los hospitales es el servicio personal prestado al paciente.

En los hospitales, dos tercios de los costos se traducen en el pago de sueldos y jornales, mientras que en la industria esa proporción se reduce a una cuarta parte, o un tercio, del costo de producción. Sin embargo, es posible una reducción de los costos hospitalarios y el aumento de la eficiencia de los hospitales.

Los directivos de un hospital han contraído una obligación para con los pacientes - y con los miembros de la comunidad que son pacientes en potencia -, con los empleados y con la comisión directiva del hospital. Para sus pacientes,

presentes y futuros, esas autoridades tienen la obligación de prestar servicios médicos de la mejor calidad que sea posible lograr, con los recursos de que se disponga. Para cumplir con tal obligación, la dirección de los hospitales debe utilizar los sistemas de dirección de empresas más apropiados para lograr servicios médicos efectivos y eficientes. Dichos sistemas tienen el propósito de reemplazar a servicios defectuosos por otros que realmente ayuden a satisfacer las necesidades de los pacientes.

Para con la comisión directiva, la dirección del hospital tiene la obligación de encontrar y hacer funcionar sistemas de dirección que conviertan al dinero recibido en una mezcla, en proporciones apropiadas, de instalaciones, equipos y materiales, pasando luego a coordinar programas y procedimientos que, a su vez, conviertan a los recursos mencionados, de un modo eficiente, en servicios médicos a disposición de toda la comunidad.

#### 4) Forma de reducir los costos

La imaginación aplicada al manejo financiero de los hospitales puede crear muchas maneras de controlar los costos. A continuación, presento una lista de preguntas que pueden utilizarse con tal propósito, como primeros pasos en un programa de reducción de costos :

1. ¿Son apropiados los controles sobre inventarios y suministros?
2. ¿El personal de enfermería está ajustado para las necesidades de temporadas cambiantes? ¿El personal de enfermería está realizando demasiadas tareas administrativas de rutina?

3. ¿Están debidamente mecanizadas las funciones del laboratorio? ¿El acuerdo de compensación del patólogo está debidamente balanceado con el volumen operativo?
4. ¿El ciclo de comidas utiliza al máximo los comestibles más baratos en cada estación?
5. ¿Las amas de llaves están asignadas a áreas tan limitadas que les queda tiempo libre que podría utilizarse?
6. ¿Los pacientes que requieren menor atención pueden segregarse en grupos de enfermeras con menor personal y menor costo?
7. ¿Produce el volumen debido la lavandería?

Un estudio, y una respuesta adecuada a estas preguntas pueden ser la información necesaria para establecer un mayor control, un mejor conocimiento de los circuitos y permitiendo una mejor apreciación de conjunto, a los efectos enunciados.

#### 5) Información financiera

Un vehículo importante para la buena dirección financiera es el método según el cual la dirección recibe los resultados operativos. Demasiado a menudo, los informes se preocupan únicamente de comparar los importes de este año con los importes del año pasado (o los montos presupuestados) y no de analizar las razones de los aumentos o disminuciones de los costos operativos de los distintos departamentos (cocina, laboratorio, exámenes radiológicos, etc.).

La dirección de cualquier empresa requiere no solamente datos financieros sino también información adecuada

referente al volumen y alcances de todas las actividades en las que intervenga esa empresa. La contabilidad se ocupa de transacciones y sucesos expresados en términos monetarios y las variaciones en los gastos de una empresa no pueden juzgarse correctamente si no se consideran las actividades relativas a dichos gastos.

En un departamento los costos pueden aumentar, mientras disminuyen en otro. La apreciación de tales cambios se torna difícil si antes no se toma en cuenta el efecto de los mismos en las actividades de toda la organización, y luego el efecto separado en los distintos departamentos.

Una estadística de conjunto carece prácticamente de significado para la dirección de la empresa debido a la cantidad y tipos de actividades necesarias en las operaciones de un hospital. La dirección debe conocer los resultados totales, pero también la actividad de cada segmento de la organización para evaluar todos los elementos del resultado final.

La efectividad de cualquier informe depende de que su terminología tenga el mismo significado para la persona que lo lee y para la persona que lo ha preparado. Muchos hospitales utilizan términos que cambian de un período a otro, en lugar de utilizar una terminología estadística uniforme. Esta práctica, no solamente hace imposible comparar los resultados operativos con los de otros hospitales, sino que también impide comparar adecuadamente los resultados de las operaciones internas de un período a otro.

El verdadero valor de los informes, en sentido financiero y estadístico, se logra únicamente con la compilación ordenada de datos sobre bases uniformes.

Sin considerar las necesidades primarias y problemas individuales de los administradores de hospitales, los datos estadísticos correctos y completos son necesarios por las siguientes razones :

1. Para establecer control administrativo sobre las actividades funcionales.
2. Para proporcionar una base a la preparación de presupuestos operativos.
3. Para presentar informes a organismos oficiales.
4. Para servir de base a la distribución de gastos al computar el costo de las operaciones.
5. Para servir de base al cálculo de las utilidades y costos promedios por unidad de los servicios prestados.

d) TOMA DE DECISIONES

Concepto

Las organizaciones comerciales, sin exceptuar a los hospitales, cuyo éxito depende de las decisiones tomadas por sus directivos principales, han comprobado la necesidad de contar con instrumentos que les permitan tomar mejores decisiones que conduzcan a la elección del curso de acción más ventajoso, entre las alternativas que se ofrecen. Sin embargo, el medio ambiente de estructura complicada y a la vez siempre cambiante en que operan la mayoría de los negocios, crea tantas variables que el uso de enfoques tradicionales en la toma de decisiones no es muchas veces posible en un plazo razonable de tiempo. Se necesitan a la vez información contemporánea y ayuda práctica en la preparación de datos componentes de esas alternativas.

En su carácter de organización comercial, un hospital podría considerarse como una industria dedicada a la producción y conservación del bienestar humano. Por lo tanto, el administrador de un hospital tiene la responsabilidad de elegir, entre los cursos de acción alternativos a su alcance, aquél que le facilite en mayor grado la efectividad operativa y el servicio que presta a la comunidad. En este campo, el uso de la investigación de operaciones y técnicas afines de modelado, ha demostrado su eficacia como ayuda para el administrador que debe elegir una política a seguir.

La base del grado de efectividad de la mayoría de las decisiones operativas y de planeamiento en un hospital, consiste en un recuento físico diario del número de pacientes internos que ocupan camas.

Este recuento se expresa generalmente como porcentaje de ocupación. La disminución del mismo produce preocupación porque el hospital sufre pérdidas económicas debido a los costos fijos de mantenimiento de una cama vacía.

De un modo similar, también el aumento de ocupación produce preocupación porque pone a prueba la capacidad del personal, de los suministros y de los servicios domésticos por una parte, y aumenta la falta de camas por la otra. Cualquiera de estas dos situaciones, puede provocar un descenso en el nivel de atención a los pacientes y de servicios a la comunidad.

De lo dicho puede deducirse que cuanto más preciso sea el pronóstico de ocupación, más apropiadas serán las decisiones que se tomen con esa base.

Tales decisiones, basadas en el nivel de ocupación, incluyen: el pronóstico de presupuestos y entradas, la

futura necesidad de personal de enfermería y no profesional, el uso de servicios domésticos, el pedido de suministros, medicinas y ropa blanca, la construcción de nuevos edificios y la distribución de espacio para camas.

### Flexibilidad en la utilización de instalaciones

Uno de los mayores objetivos del administrador de un hospital es mantener las cifras de ocupación lo más elevadas y constantes que le sea posible, frente a una demanda variable de las instalaciones del hospital, sin dejar por ello de satisfacer las necesidades sanitarias de la comunidad.

El índice total de ocupación debe determinarse balanceando los costos fijos asociados con el mantenimiento de una cama vacía contra los costos intangibles asociados con una excesiva demanda de camas.

Para minimizar los problemas asociados con una ocupación elevada y para asegurar el uso más efectivo de las instalaciones, un hospital debe ser lo bastante flexible para satisfacer los requerimientos de una carga pico y desigual, sin abandonar los requerimientos inmediatos y urgentes, relativos a la protección y cuidado de los pacientes. Esta flexibilidad puede lograrse previendo la redistribución de espacio para camas a partir de las áreas con ocupación escasa, hasta llegar a las de ocupación más elevada o plena.

CAPITULO III

PRESUPUESTOS Y CONTROL DE COSTOS

- SUMARIO :
- a) SIGNIFICADO E IMPORTANCIA : 1) Concepto;  
2) Beneficios
  - b) LA CONTABILIZACION DE COSTOS Y SU COMPARACION CON EL PRESUPUESTO. UTILIZACION DEL SISTEMA. REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR UN BUEN SISTEMA : 1) Organización bien delineada; 2) Plan de cuentas; 3) Control de libros principales; 4) Cargos con bases prefijadas; 5) Costos directos e indirectos; 6) Conclusión

-----

a) SIGNIFICADO E IMPORTANCIA

1) Concepto

Los hospitales deberán tomar en cuenta cada vez más la creciente demanda que tiene lugar en la comunidad por servicios hospitalarios y el efecto que ejerce en esa demanda el plan oficial de desarrollo para mejorar los servicios.

Aunque dicho programa social también implica su respectivo aumento en los ingresos y por supuesto, mayores y mejores servicios comunitarios, es de capital importancia confeccionar presupuestos de los recursos existentes durante estos períodos de expansión.

Un presupuesto es, esencialmente, un plan de operaciones futuras. El significado y uso apropiados de un pre-

supuesto son elementos que deben ser muy bien comprendidos por el personal directivo y supervisor, puesto que se requiere su participación en la preparación de aquél y su cooperación para que funcione como un dispositivo de control sobre las operaciones.

Decidir el empleo de un plan, implica por parte de la dirección una definición previa del propósito de la institución, trazar políticas para su operación y proyectar el crecimiento del hospital dentro de la comunidad a la cual sirve.

El plan en cuestión debe ser razonable y alcanzable por medio del esfuerzo concertado de todo el personal. No debe pronosticar resultados que no sean posibles, dadas las condiciones actuales y estimadas. Aunque podemos hablar de estimaciones, ello no implica adivinanzas, sino más bien valores cuidadosamente determinados y basados en el conocimiento de las condiciones actuales, financieras y operativas, y de su relación con los períodos futuros. Ciertamente que el presupuesto no debe imponer restricciones a las iniciativas ni ser indiferente a los efectos de las condiciones cambiantes.

La preparación de presupuestos requiere habilidad en el planeamiento de trabajos administrativos, profundo conocimiento de los detalles financieros y comprensión de las funciones y requerimientos de cada departamento de la institución.

El presupuesto anual de un hospital es la fuente formal y autorizada de todos los gastos; debe servir para equilibrar estos últimos con la renta estimada: es un presupuesto combinado de gastos y de recursos. También, dentro del carácter

ter especial del hospital, se pueden hacer presupuestos sobre ciertas áreas específicas. La siguiente, es una lista parcial de algunas de éstas áreas específicas de operaciones :

1. proyecciones de ocupación;
2. requerimientos de personal médico, profesional y no profesional;
3. sistemas de pedidos e inventarios centralizados;
4. proyecciones de requerimientos para suministros, medicinas, ropa blanca, etc.;
5. distribución óptima de espacio para camas;
6. distribución y control de pacientes externos y de clínica para reducir las largas colas y períodos de espera;
7. planeamiento óptimo de comidas para control dietario y pedidos de comestibles.

El presupuesto anual, en su forma definitiva aprobada por los directores, pasa a ser el plan básico operativo del hospital y la base del control de todos los gastos y entradas del ejercicio siguiente. El presupuesto anual se subdivide en departamentos para coincidir con las cuentas del mayor general, de modo que los gastos individuales puedan mantenerse dentro de los límites del presupuesto. Es evidente que el presupuesto señala una meta (el total de gastos estimados) que debe cubrirse con la renta anticipada.

Un sistema contable de costos que sea eficiente, prestará gran ayuda en la preparación de un presupuesto anual de trabajo que resulte práctico, y en la distribución de costos a las actividades que se benefician con los mismos.

2) Beneficios

Los beneficios que se derivan para la dirección del hospital del uso hábil de un presupuesto, merecen ser recordados :

- El presupuesto es un plan que provee a la dirección de una base para tomar decisiones.
- Es un mecanismo que sirve para controlar los costos.
- El presupuesto puede poner de relieve deficiencias relacionadas con las fuentes y montos de utilidades.
- La dirección y personal supervisor cuentan con un centro financiero que les permite crear un equipo cooperativo de trabajo interesado en contribuir al plan de conjunto.

Hace mucho tiempo que la confección de presupuestos es una técnica usada por directivos industriales para planear y controlar las actividades de las empresas de negocios. Las entidades oficiales también controlan sus gastos por medio de presupuestos aprobados por organismos legislativos o gubernamentales. Las direcciones de hospitales deben reconocer la importancia de los presupuestos y adoptar una actitud más evolucionada hacia los mismos, en la cual la aplicación efectiva de ellos tiene estrecha relación con los controles contables y de costos, y con un sistema de información responsable. De este modo, los problemas actuales se relacionan con los planes futuros y se crean criterios y normas para medir las desviaciones del promedio esperado, y para atribuir las responsabilidades a quienes realmente les correspondan.

b) LA CONTABILIZACION DE COSTOS Y SU  
COMPARACION CON EL PRESUPUESTO

Utilización del sistema

Un buen sistema de contabilización de costos para hospitales es un factor de creciente importancia.

Los informes producidos por un sistema de costos bien integrado a nivel gerencial, pueden ser utilizados por los jefes de departamentos y administradores de hospitales con fines de control en el mismo origen de los costos incurridos, que es precisamente donde radica la respectiva responsabilidad. Pueden hacerse comparaciones de costos con períodos anteriores o con el presupuesto para contribuir a descubrir situaciones irregulares. La preparación de presupuestos involucra el pronóstico de actividades y la comparación de los costos reales con los planeados. Uno de los enfoques preferidos para trazar un presupuesto es pronosticar, basándose en datos conocidos de costos básicos y haciendo los ajustes necesarios para cambios previstos. De aquí, la utilidad de los costos en la preparación de presupuestos y en el análisis de los resultados reales en comparación con los presupuestos.

El análisis de costos proporciona información útil en la fijación de tarifas equitativas, sirve de base para mejores negociaciones de contratos para servicios hospitalarios y puede cumplir los requisitos establecidos por organismos oficiales, en lo que se refiere a información.

Los costos oportunos y exactos también son una excelente base para mostrar la trayectoria del hospital, mejorando así la imagen pública de la institución.

### Requisitos que debe cumplir un buen sistema

El sistema de costos debe estar destinado a servir de ayuda a nivel gerencial y directivo para comprender los resultados operativos de un hospital de tal modo que los hechos puedan ser analizados y presentados a su debido tiempo, de la mejor manera posible. Los siguientes son requisitos esenciales para el diseño, implantación y operación de un buen sistema de contabilización de costos :

#### 1) Organización bien delineada

El control efectivo de los gastos requiere que se establezcan responsabilidades individuales, sobre la base de la autoridad asignada a cada uno dentro de la organización. Por eso las designaciones departamentales de centros de costos se utilizan para informar esos mismos costos. En muchos casos, los centros de trabajo para los que puedan establecerse unidades de salida proporcionarán una buena base para establecer el costo con fines de graduar la tarifa de servicios cargables.

#### 2) Plan de cuentas

Los gastos deben ser identificados de manera uniforme y consistente dentro de los registros hospitalarios para facilitar los procesos de registración, resumen, análisis e interpretación. Es por medio del plan de cuentas que se obtienen datos comparables para usarlos en análisis de variantes y control de presupuestos.

#### 3) Control de libros principales

Es importante obtener registros de costos bajo el

control de los libros principales, para dar seguridad a la dirección de que todos los costos están siendo contabilizados. El sistema contable debe incluir todos los datos estadísticos que inciden en la distribución de costos.

4) Cargos con bases prefijadas

Los cargos a otros departamentos o a centros de costos se pueden hacer a tarifas prefijadas, establecidas para las diversas unidades de servicios. Además de su utilidad para fines de control, estas tarifas uniformes evitan las complejas distribuciones de costos a fines de cada mes y permiten la rápida obtención de datos de costos razonablemente exactos como parte del trabajo normal de contaduría. Asimismo, los procedimientos contables deben dar lugar a la acumulación e información de unidades de servicios por tipos o clases para que los cargos a centros de costo o interdepartamentales puedan ser distribuidos a las tarifas prefijadas.

Análisis de variantes

Por intermedio del análisis de variantes y de su comparación con el presupuesto, las situaciones irregulares quedan al descubierto y se someten a la atención de la administración o dirección.

5) Costos directos e indirectos

Los costos incurridos dentro de un departamento de hospital se conocen como costos directos. Los costos indirectos se designan generalmente como tales porque no representan gastos incurridos en forma directa por el departamento

to en cuestión, y porque los importes no son controlables por la actividad que recibe el cargo por los servicios intra hospitalarios. Por ejemplo, los sueldos pagados al personal de mantenimiento interno se consideran como costos directos para el departamento respectivo, pero cuando esos mismos costos se distribuyen o se cargan a otros departamentos con fines de determinación de un total de costos, los que antes eran directos se convierten en costos indirectos.

Ciertos tipos de costos indirectos pueden tratarse como costos directos de un departamento solamente por conveniencia contable. Por ejemplo, si la amortización acumulada se concentra en el centro de costos administrativo, ello se deberá meramente a un deseo de simplificar la contabilidad, quedando entendido que cada departamento utiliza espacio y equipos que deberían serle cargados directamente. No obstante, la acumulación de los costos de amortización en un solo centro de costos sirve para dar a la dirección, información relativa a los costos totales de esta índole.

#### 6) Conclusión

Para establecer el éxito definitivo logrado por un hospital se toman en cuenta el nivel de servicios prestados y la razonabilidad del costo de dichos servicios para el público. Esta última consideración debe asimismo dejar margen para el recupero de todos los elementos de costos : fijos, semivariables y variables.

En un período de costos relativamente estables, la administración puede tener bastante confianza en la contabilidad de tipo histórico, y sostener la expectación de lograr

un grado razonable de éxito en el control de los costos operativos y en la fijación de precios a cargar por los servicios del hospital. Pero en las condiciones actuales de incesantes aumentos en los costos de materiales, mano de obra y otros, es incumbencia de la dirección utilizar buenas técnicas para ayudar a medir y controlar los costos.

Un buen sistema de contabilización de costos representa un elemento sine qua non para la dirección de un hospital, no solamente por las ventajas del sistema, sino también porque la comparación de los costos con el presupuesto le da a la dirección del hospital las pautas para futuras operaciones, teniendo en cuenta las variaciones entre los valores presupuestados y los resultados reales. Se podrá presupuestar mejor las utilidades y minimizar los gastos, distribuyendo los mismos entre los diversos servicios profesionales prestados por el hospital.

PARTE TERCERA

SISTEMA ADMINISTRATIVO-CONTABLE

CAPITULO IV

SISTEMA CONTABLE

- SUMARIO :
- a) RAZONES ECONOMICAS
  - b) NECESIDAD DE UN SISTEMA DE COSTOS. OBJETIVOS DEL SISTEMA
  - c) ORGANIGRAMA
  - d) PLAN DE CUENTAS

-----

a) RAZONES ECONOMICAS

Todo país necesita disponer de información económica exacta, y no cabe duda que tan necesitados de ella se encuentran los países en vía de desarrollo como los que ya lo han alcanzado. Y puesto que en los estados contables preparados adecuadamente, está comprendido todo cuanto el campo del análisis económico abarca, la necesidad se palpa en todos los aspectos de la economía. Los estados de las sociedades comerciales son útiles a la empresa individual, así como los estados de las instituciones que se dedican al arte de curar son útiles al país pues pueden utilizarse para moldear la política del bienestar general.

La contabilidad puede considerarse como un instrumento del pensamiento económico, dotado de una reglamentación propia. Como tal, la contabilidad ha de atender al concepto fundamental de la economía política, la cuestión del valor. Los principios, los conceptos y la práctica de la contabilidad tienen significado solamente si se los somete a pruebas de acuerdo con las circunstancias económicas. Dado que



mitirá a los administradores de hospitales manejar su institución con eficiencia y prestar a su comunidad el mejor servicio posible al menor costo posible.

Durante los últimos años se ha progresado en la adopción de prácticas contables para hospitales, como lo reflejan los estados financieros publicados por distintas instituciones del género. Pero en un sentido general, dichos gastos reflejan meramente las utilidades y cuentas de gastos de cada institución. Existe una urgente necesidad de mejorar estados comparables que reflejen los costos departamentales y de servicios de un modo uniforme. Las cuentas de gastos del hospital deben servir como base para el análisis de dichos costos.

#### Objetivos del sistema

Los objetivos del sistema de costos de un hospital, incluyen el logro de mejores presupuestos, mejores informaciones brindadas al público, organismos oficiales y demás interesados, y la previsión de una base para determinar con exactitud el costo de los servicios prestados a los pacientes.

Otros usos que pueden tener los datos de costos son : comparar los costos con los de otros hospitales y fundar criterios financieros adecuados en lo referente a la expansión o contracción de servicios. No hay duda de que los pacientes sentirán mayor confianza en los costos del hospital si saben que los mismos se basan en un sistema uniforme.

Un buen sistema contable de costos permitirá a los administradores de hospitales determinar qué servicios son costosos, revisando así sus tarifas unitarias en más o en

menos, y también les permitirá efectuar economías operativas, siempre que ello sea factible.

c) ORGANIGRAMA

Como dice el profesor Juan Carlos Fresco en el sumario de "El Aparato Circulatorio de la Organización Moderna", un manual de organización describe ampliamente todo un conjunto de funciones a través de las diversas áreas de responsabilidad que conforman el organigrama de una empresa.

El organigrama que se expone a continuación es un organigrama tipo y debe ajustarse a la capacidad y necesidad de cada hospital.

d) PLAN DE CUENTAS

El presente plan de cuentas será aplicable para las operaciones contables del hospital.

No se deberá tomar la división realizada, en las cuentas incluidas, como de carácter estrictamente taxativo. La idea es asignarle elasticidad como para aceptar la inclusión de nuevos rubros y divisiones en la medida que sea considerado necesario, de acuerdo con las circunstancias.

Para su preparación se ha tenido en cuenta dos objetivos principales :

1. Dar bases primarias para la determinación de costos.
2. Cumplir en la medida de lo práctico y posible, con las divisiones y rubros de la fórmula oficial para balances de Asociaciones Civiles. Esta misma de por sí, tampoco tiene carácter taxativo.

P L A N   D E   C U E N T A S

A C T I V O

1000 MUEBLES E INMUEBLES

- 1001 Terrenos
- 1002 Edificios
- 1003 Instalaciones
- 1004 Muebles y Utiles
- 1005 Instrumental y Aparatos Médicos
- 1006 Maquinarias y Herramientas
- 1007 Utiles de Servicios de Farmacia
- 1008 Utiles de Servicios de Laboratorio
- 1009 Menaje y Vajilla
- 1010 Ropería y Lencería
- 1011 Rodados
- 1012 Biblioteca
- 1013 Obras en curso

MUEBLES E INMUEBLES (Cont.)

- 1014 Reconstrucción Pabellones
- 1015 Valores Mobiliarios
- ✓1016 Existencias de Farmacia
- ✓1017 Existencias de Cocina
- ✓1018 Existencias de Combustibles
- ✓1019 Existencias de Materiales de Laboratorio
- ✓1020 Existencias de Materiales de Taller
- ✓1021 Existencias de Carnets
- 1022 Envases de Oxígeno
- 1023 Envases Varios

1100 EFFECTIVO

- 1101 Caja - Valores a Depositatar
- 1102 Fondo Fijo
- 1103 Banco Nación - Casa Matriz
- 1104 Banco Nación - Sucursal
- 1105 Banco Español
- 1106 Banco Municipal - Cuenta Ahorro
- 1107 Banco Francés
- 1108 Banco Canadá
- 1109 Banco Ganadero
- 1110 Banco City

1200 CREDITOS

- 1201 Cobradores por Cuotas Sociales
- ✓1202 Deudores Instituciones
- 1203 Deudores Pensionistas Internados
- 1204 Deudores Pensionistas en Cuentas Corrientes
- 1205 Deudores Morosos
- 1206 Deudores en Gestión Judicial
- 1207 Documentos a Cobrar
- 1208 Documentos Depositados al Cobro
- 1209 Documentos Protestados
- 1210 Documentos en Gestión Judicial
- 1211 Depósitos en Garantía
- 1212 Donaciones y Legados a Cobrar
- 1213 Subvenciones a Cobrar
- 1214 Anticipos de Sueldos
- 1215 Préstamos al Personal
- 1216 Adelantos para Gastos a Rendir
- 1217 Anticipos a Proveedores
- 1218 Deudores Varios

1300 CUENTAS VARIAS

- 1301 Gastos Anticipados
- 1302 Seguros a Vencer

1900 CUENTAS DE ORDEN

- 1901 Internados por Terceros
- 1902 Documentos a Cobrar por Terceros - Honorarios
- 1903 Documentos Honorarios Depositados al Cobro
- 1904 Documentos Honorarios Protestados
- 1905 Documentos Honorarios en Gestión Judicial
- 1906 Deudores Instituciones - Honorarios Médicos de Terceros
- 1907 Envases de Oxígeno en Comodato

P A S I V O

2000 FONDOS SOCIALES Y RESULTADOS

- 2001 Capital Social
- 2002 Reservas Generales
- 2003 Resultado de Ejercicio

2100 DEUDAS

- 2101 Proveedores
- 2102 Cuentas a Pagar
- 2103 Documentos a Pagar
- 2104 Recibos Provisorios de Cuotas
- 2105 Depósitos en Garantía
- 2106 Honorarios Médicos a Pagar
- 2107 Extras a Reembolsar
- 2108 Servicio Global Asistencial
- 2109 Servicio Global Maternidad
- 2110 Porcentaje Médicos a Pagar
- 2111 Pagos Adelantados de Pensionistas
- 2112 Fondo Estímulo
- 2113 Caja Nacional de Previsión - Retenciones Personal
- 2114 Ley N<sup>o</sup> 18.610 de Obras Sociales
- 2115
- 2116
- 2117
- 2118 Medicina Preventiva
- 2119 Caja Nacional de Ahorro Postal - Seguro de Vida
- 2120 I.N.P.S. - Préstamos Personales
- 2121 Retención Impuesto Réditos 4ta. Cat. - Sueldos
- 2122 Retención Impuesto Réditos - Honorarios
- 2123 Caja de Maternidad - Retenciones Personal
- 2124 Federación de Entidades Mutualistas
- 2125 Excedente Primas Seguro Vida - Personal
  
- 2150 Caja Nacional de Previsión - Aporte Patronal
- 2151 Ley N<sup>o</sup> 18.610 de Obras Sociales - Aporte Patronal
- 2152
- 2153 C.A.S.F.E.C.
- 2154 Caja de Maternidad - Aporte Patronal
  
- 2170 Caja Nacional de Previsión - Moratoria
- 2171 Dirección General de Mutualidades
- 2172 Embargos sobre Sueldos
- 2173 Sueldos a Pagar
- 2174 Aguinaldos a Pagar

2200 CUENTAS VARIAS

- 2201 Cuotas Sociales Cobradas por Adelantado
- 2301 Previsión Despido Ley 11.729
- 2302 Amortización Acumulada Edificio
- 2303 Amortización Acumulada Instalaciones
- 2304 Amortización Acumulada Muebles y Utiles
- 2305 Amortización Acumulada Instrumental y  
Aparatos Médicos
- 2306 Amortización Acumulada Maquinarias y Herramientas
- 2307 Amortización Acumulada Utiles de Farmacia
- 2308 Amortización Acumulada Utiles de Laboratorio
- 2309 Amortización Acumulada Menaje y Vajilla
- 2310 Amortización Acumulada Ropería y Lencería
- 2311 Amortización Acumulada Rodados
- 2312 Amortización Acumulada Biblioteca
- 2313 Amortización Acumulada Envases de Oxígeno
- 2314 Amortización Acumulada Envases Varios
- 2320 Previsión para Deudores Incobrables

GASTOS Y RECURSOS

3000 AMORTIZACIONES

- 3001 Amortizaciones de Edificios
- 3002 Amortizaciones de Instalaciones
- 3003 Amortizaciones de Muebles y Utiles
- 3004 Amortizaciones de Instrumental y Aparatos  
Médicos
- 3005 Amortizaciones de Maquinarias y Herramientas
- 3006 Amortizaciones de Utiles de Farmacia
- 3007 Amortizaciones de Utiles de Laboratorio
- 3008 Amortizaciones de Menaje y Vajilla
- 3009 Amortizaciones de Ropería y Lencería
- 3010 Amortizaciones de Rodados
- 3011 Amortizaciones de Biblioteca
- 3012 Amortizaciones de Envases de Oxígeno
- 3013 Amortizaciones de Envases Varios

3200 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

- 3201 Sueldos
- 3202 Aportes Patronales Jubilatorios
- 3203 Aguinaldos
- 3204 Aportes C.A.S.F.E.C.
- 3205 Aportes Patronales s/Aguinaldos
- 3206 Comidas de Personal
- 3207 Ropas de Personal
- 3208 Aportes para Caja de Maternidad
- 3209 Tarifas Telefónicas
- 3210 Franqueos y Telegramas
- 3211 Movilidad
- 3212 Papelería e Impresos
- 3213 Gastos Bancarios

GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION (Cont.)

- 3214 Tasas Varias
- 3215 Fletes y Acarreos
- 3216 Seguros
- 3217 Bonificaciones Generales
- 3218 Gastos de Representación
- 3219 Gastos Legales y Estatutarios
- 3220 Honorarios Profesionales
- 3221
- 3222 Gastos Varios
- 3223 Cargos Fondo Estímulo
- 3224 Gastos de Carnets
- 3225 Gastos Judiciales
- 3226 Indemnización por Despidos
- 3227 Cargos para Previsiones
- 3228 Mantenimiento de Edificios e Instalaciones
- 3229 Mantenimiento de Muebles y Utiles
- 3230 Mantenimiento de Instrumental y Aparatos
- 3231 Mantenimientos Generales
- 3232 Bajas de Bienes Muebles

3300

GASTOS ESPECIFICOS

- 3301 Sueldo de Profesionales y Personal de Servicios
- 3302 Aportes Patronales Jubilatorios
- 3303 Aguinaldos
- 3304 Aportes C.A.S.F.E.C.
- 3305 Comidas Personal
- 3306 Ropa de Personal
- 3307 Aportes Patronales s/Aguinaldos
- 3308 Aportes Caja de Maternidad
- 3309 Viáticos Asistenciales
- 3310 Energía Eléctrica
- 3311 Gastos Generales de Farmacia
- 3312 Compras de Farmacia
- 3313 Costo de Ventas de Farmacia
- 3314 Gastos Generales de Cocina
- 3315 Compras de Cocina
- 3316 Consumo de Combustibles
- 3317 Compras de Combustibles
- 3318 Gastos Generales de Pensionado de Hospital
- 3319 Gastos Generales de Maternidad
- 3320 Gastos Generales Fisioterapia
- 3321 Gastos Generales Consultorios Externos
- 3322 Gastos Generales Radiología
- 3323 Gastos Generales Cirugía
- 3324 Gastos Generales Transfusiones
- 3325 Gastos Generales Kinesiología
- 3326 Gastos Generales Laboratorio
- 3327 Gastos Generales Radioterapia
- 3328 Gastos Generales Patología
- 3329 Gastos Generales Oxigenoterapia
- 3330 Gastos Generales Neurología

GASTOS ESPECIFICOS (Cont.)

3331 Gastos Generales Primeros Auxilios  
3332 Gastos Generales Lavandería  
3333 Gastos Generales Confección Ropa  
3334 Gastos Generales Varios  
3335  
3336 Porcentajes Médicos  
3337 Gastos Generales Servicio Médico

3400 SUBSIDIOS

3401  
3402

3500 BENEFICENCIA

3501 Servicio Gratuito Hospital  
3502 Servicio Gratuito Maternidad

4000 HABER

4100 CUOTAS SOCIALES

4101 Cuotas Sociales  
4102 Exámenes Previos

4200 INGRESOS GENERALES DE SERVICIOS

4201 Ventas de Farmacia  
4202 Ingresos de Pensionados de Hospital  
4203 Ingresos de Pensionado de Maternidad  
4204 Ingresos de Fisioterapia  
4205 Ingresos de Consultorios Externos  
4206 Ingresos de Radiología  
4207 Ingresos de Cirugía  
4208 Ingresos de Transfusiones  
4209 Ingresos de Kinesiología  
4210 Ingresos de Laboratorio  
4211 Ingresos de Radioterapia  
4212 Ingresos de Patología  
4213 Ingresos de Oxigenoterapia  
4214 Ingresos de Neurología  
4215 Ingresos de Primeros Auxilios  
4216 Ingresos por Derechos Clínicos Hospital  
4217 Ingresos por Derechos Clínicos Maternidad  
4218 Ingresos Propios de Cocina  
4219 Alquiler de Sofa-Camas  
4220 Alquiler Camas Ortopédicas  
4221 Resultados Servicio Global Maternidad  
4222 Ingresos Varios

4300 INGRESOS VARIOS

- 4301 Donaciones
- 4302 Llamadas telefónicas
- 4303 Renta Valores Mobiliarios
- 4304 Comisión por Cobranza de Honorarios
- 4305 Intereses Ganados

CAPITULO V

COSTOS SECCIONALES Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

- SUMARIO :
- a) BASE DE LOS COSTOS SECCIONALES : 1) Centros de costos principales ; 2) Centros de costos distribuibles ; 3) Concepto de gastos distribuibles ; 4) Bases para la distribución de gastos distribuibles ; 5) Bases para la distribución de centros de costos distribuibles.
  - b) PERSONAL. INTRODUCCION : 1) Política de personal ; 2) Selección de personal ; 3) Altas de personal ; 4) Bajas de personal ; 5) Control de asistencia ; 6) Horas extras ; 7) Disciplina; 8) Licencias ; 9) Calificación anual del personal.
  - c) LIQUIDACION DE REMUNERACIONES
  - d) INGRESO Y ALTA DE INTERNADOS
  - e) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION LAVANDERIA Y PLANCHADO : 1) Responsables ; 2) Elementos que se requieren ; 3) Horarios de entregas y recepciones de ropa ; 4) Trámite administrativo correspondiente a las entregas y devoluciones de ropa ; 5) Partes informativos de ropa recibida y ropa devuelta por el taller ; 6) Detalle semanal de consumos e información ; 7) Trabajo de control de reemplazos de ropas por roturas.

- f) TALLER DE CONFECCION DE ROPAS : 1) Responsables ; 2) Bases para la tarea ; 3) Costeo de órdenes de trabajo.
- g) TALLER DE MANTENIMIENTO : 1) Responsables; 2) Bases para la tarea.
- h) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION COCINA : 1) Responsables ; 2) Adquisiiciones ; 3) Pedido de comidas ; 4) Enutrega de comidas ; 5) Extras de cocina ; 6) Control administrativo.
- i) ALQUILER A TERCEROS DE CAMAS ORTOPEDICAS
- j) EXISTENCIA DE MEDICAMENTOS EN FARMACIA Y SERVICIOS INTERNOS
- k) CONTROL DE "STOCKS" DE MEDICAMENTOS Y MA-TERIALES VARIOS
- l) RECEPCION Y ENTREGA DE MEDICAMENTOS Y MA-TERIALES VARIOS
- m) INFORMACION Y ESTADISTICA BASICA PARA LOS DIRECTORES

-----

#### COSTOS SECCIONALES Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

El objeto de este sistema es implantar las normas administrativas y contables, a las que debieran ajustarse todas las gestiones de los distintos departamentos del hospital. Dado el carácter importantísimo que para la economía de la institución tiene la implantación del sistema, es necesario determinar una medición contable de cada uno de los departamentos y secciones, e implantar al mismo tiempo una forma y

base de cálculo que sea aplicable a la obtención de costos seccionales. Estos cálculos tendrán un carácter de primarios y para su realización se aplicarían bases empíricas razonables.

a) BASES DE LOS COSTOS SECCIONALES

Fundamentalmente el proceso se asienta en la distribución existente en los rubros de gastos, según el plan de cuentas, preparado a fin de obtener una información por sectores de actividad en forma depurada y lo más ajustado posible a la realidad.

1) Centros de costos principales

Se han determinado como centros de costos principales, los siguientes :

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| a) farmacia              | i) kinesiología      |
| b) pensionado hospital   | j) laboratorio       |
| c) maternidad            | k) radioterapia      |
| d) fisioterapia          | l) patología         |
| e) consultorios externos | m) oxigenoterapia    |
| f) radiología            | n) neurología        |
| g) cirugía               | o) primeros auxilios |
| h) transfusiones         | p) servicio médico   |

Estos centros de costos recibirán los cargos que directamente le correspondan en concepto de gastos específicos, como asimismo una proporción de los restantes conceptos de gastos generales y centros de costos primarios distribuíbles.

2) Centros de costos distribuibles

Los centros de costos primarios distribuibles a los centros principales, serán los siguientes :

- a) cocina
- b) lavandería
- c) confección ropas
- d) mantenimientos (taller)
- e) administración

3) Concepto de gastos distribuibles

Los conceptos de gastos distribuibles a los centros de costos principales, serán los siguientes :

- a) amortizaciones
- b) sueldos, jornales y cargas sociales, correspondientes a los "Gastos Específicos"
- c) energía eléctrica
- d) combustibles
- e) gastos generales varios
- f) porcentajes médicos
- g) subsidios
- h) beneficencia

4) Bases para la distribución de gastos distribuibles

a) Amortizaciones

Los cargos correspondientes a amortizaciones se distribuirán a los distintos centros de costos, principales o distribuibles, según los lineamientos generales establecidos en las normas del tratamiento del Activo Fijo.

b) Sueldos, Jornales y Cargas Sociales, correspondientes a los gastos específicos

Mensualmente se deberá proceder a la distribución de los cargos realizados a las cuentas de gastos específicos (cuentas 3301 a 3309), a los distintos centros de costos, principales o distribuíbles, según los cargos que realmente se han efectuado a cada uno de ellos.

c) Energía eléctrica y combustibles

La distribución de ambos conceptos del rubro de Gastos Específicos se hará en base a un prorrateo a los centros de costos, principales y distribuíbles, estimado en función del consumo probable de cada uno de los centros.

El gasto de energía eléctrica resultará del valor facturado por el proveedor en el período en consideración y se hallará representado por el saldo de la cuenta respectiva.

En lo referente a los combustibles, se deberá proceder a una operación previa para la determinación del consumo habido en el período. El saldo que se obtenga, se debitará a la cuenta correspondiente, que representará el valor del combustible consumido.

La operación será la siguiente :

Existencia de combustibles al cierre del período anterior		\$	x
<u>MAS</u> : Compras de combustibles - Cuenta 3317	\$	x	
<u>MENOS</u> : Existencias de combusti- bles - Cuenta 1018	\$	x	\$ x
Consumo de combustibles - Cuenta 3316		\$	x
			<u><u>          </u></u>

El saldo resultante será el distribuible.

Para el caso de que en el período no se hubiere realizado inventario físico de combustibles y por tal motivo no pudiere determinarse con exactitud la existencia al final del período, se considerará como costo del consumo las compras realizadas, o sea el saldo acumulado en la cuenta 3317.

d) Gastos Generales Varios

Para todos aquellos cargos para los cuales no exista una base de distribución pre-establecida en forma especial para ello; ya sea por su carácter en extremo indirecto o porque la determinación de una base exacta represente un trabajo administrativo no justificado, se usará para el prorrateo una base pre-calculada de tipo general.

El cálculo de esta base se asienta en los siguientes principios :

- 1°) Los gastos de tipo indirectos generalmente son calificables con mayor propiedad como fijos, que como variables.
- 2°) Es aceptado como un principio de justicia para distribución, que los centros reciban carra

gos fijos en proporción directa a su rentabilidad, o sea que a mayor ingreso corresponderá mayor parte en la distribución de los gastos indirectos.

- 3°) Es razonable suponer que cuanto mayor sea la actividad desarrollada por cada centro, mayor será la parte de la actividad fija que se afectará al centro.
- 4°) En el caso particular que nos ocupa, las actividades de los centros no son relativamente comparables en su número, por cuanto son distintas. No obstante ello, es posible la comparación mediante la asignación de un común denominador, que para el caso será la tarifa media de cada servicio, o sea el resultado de dividir los pesos ingresados por las unidades de trabajo realizadas por cada centro. De su aplicación resulta que cuanto mayor es el cociente (tarifa), debería correlativamente ser menor el número de unidades de trabajo, o bien su tiempo de realización. Esto último en la suposición que la tarifa sea proporcional al tiempo empleado en el servicio. O sea, que en un mismo lapso entre dos servicios cuyas tarifas medias sean distintas, será razonable el suponer, que la mayor corresponderá a un menor número (referido a tiempo) de unidades de trabajo y viceversa para el caso contrario, o bien simplemente a un servicio más caro.

5°) Asimismo, y para el caso particular que nos ocupa, es evidente que los centros de costos que originan mayor cantidad de gastos fijos y que reúnen características especiales, son los de servicio de hospital, maternidad y farmacia.

6°) El resto de los servicios, que llamaremos menores, tiene características que los hacen razonablemente comparables.

En base a las consideraciones anteriores, la base para la distribución de los gastos generales indirectos es la siguiente :

1°) Pensionado Hospital y Maternidad, recibirán como distribución el 50 % del gasto distribuable. El gasto se distribuirá entre Pensionado Hospital y Maternidad en función de las camas/días, atendidas por cada servicio.

2°) Farmacia, recibirá como distribución el 10 % del gasto distribuable.

3°) Los restantes centros de costos (servicios), recibirán como distribución el 40 % del gasto distribuable.

En lo referente a la distribución a que se refiere el punto 3°), la base se fijará con el objeto de que se coordinen en ella las siguientes características :

1°) Que los centros de costos más rentables por sus ingresos, reciban mayor proporción de los gastos distribuibiles, o sea

que sea proporcional el gasto a los ingresos.

- 2°) Que los centros de costos que realicen menor cantidad de unidades de trabajo (en tiempo), o sean más rentables unitariamente, reciban una menor cantidad de los gastos distribuibles, o sea que sea inversamente proporcional a la tarifa media de cada servicio.
- 3°) Que prime el factor de rentabilidad, punto 1°), por sobre el de producido de unidades de trabajo.

De estas consideraciones, la base de distribución resultará de :

- a) La obtención de porcentos directamente proporcionales a los ingresos correspondientes a los distintos servicios.
- b) La obtención de porcentos inversamente proporcionales, a las tarifas medias correspondientes a los distintos servicios.
- c) La obtención de los promedios simples de los porcentajes calculados para cada servicio.
- d) Se referirán estos porcentajes promedios, a la relación que existe sobre el total del gasto distribuible, en consideración a que la parte que en este proceso se reparte es sólo el 40 %.

Ello se obtendrá del siguiente cálculo :

$$\text{Porcentaje sobre Total} = \frac{40 \times \text{porcentaje punto c)}{100} = x \%$$

Sigue un ejemplo del cálculo, sobre la suposición de las siguientes cifras :

	Ingresos \$ a	Unidades de Trabajo b	Tarifa Media a÷ b
Fisioterapia	374.000	13.000	28.--
Kinesiología	22.000	2.000	11.--
Laboratorio	13.000	26.000	0.50
<b>T O T A L</b>	<b>409.000</b>	<b>41.000</b>	<b>39.50</b>
<b><u>P O R C E N T A J E S</u></b>			
Fisioterapia	92 % )		14 % )
Kinesiología	5 % ) +		36 % ) ++
Laboratorio	3 % )		50 % )
<b>T O T A L</b>	<b>100 %</b>	<b>T O T A L</b>	<b>100 %</b>

+ relación directa  
++ relación inversa

**BASE CALCULADA**

Fisioterapia	$\frac{92 \% + 14 \%}{2} = \frac{106 \%}{2} = 53 \%$
Kinesiología	$\frac{5 \% + 36 \%}{2} = \frac{41 \%}{2} = 21 \%$
Laboratorio	$\frac{3 \% + 50 \%}{2} = \frac{53 \%}{2} = 26 \%$

BASES DE RELACION SOBRE EL TOTAL

Fisioterapia	$\frac{40 \times 53}{100}$	=	21,2 %
Kinesiología	$\frac{40 \times 21}{100}$	=	8,4 %
Laboratorio	$\frac{40 \times 26}{100}$	=	10,4 %

e) Porcentajes médicos

Con los porcentajes médicos se ha de proceder, para su distribución de la misma forma que con los sueldos, jornales y cargas sociales.

f) Subsidios

Los subsidios se distribuirán siguiendo los lineamientos generales indicados en el punto d) para los gastos varios distribuibles.

g) Beneficencia

Las beneficencias, por servicios gratuitos, serán distribuidas a los distintos centros de costos según los cargos reales que corresponda a cada uno de ellos.

5) Bases para la distribución de centros de costos distribuibles

a) Gastos Generales de Administración

Los gastos generales de administración se distribuirán a los centros de costos principales, en fun-

ción de la base programada según el punto d) del apartado 4).

Estas bases serán de aplicación general con excepción de los siguientes rubros :

1°) Cuenta 3226 - Indemnización por despidos

Este rubro se distribuirá en función de los porcentajes que resulten del prorrateo de los sueldos, jornales y cargas sociales.

2°) Cuentas 3228, 3229, 3230, 3231 - Mantenimiento de: Edificios e Instalaciones, Muebles y Utiles, Instrumental y Aparatos, Generales

Estos cargos serán eliminados de los gastos de administración y se acumularán como parte integrante del costo del Taller de Mantenimiento, del cual - en punto aparte - se da su base de distribución.

b) Confección ropas

Los gastos correspondientes a este centro de costos serán distribuidos en función de la cantidad de ropas repuestas a cada servicio en el período que cubra el cálculo del costo.

c) Centros de costos distribuibles que son recíprocos en los cargos a prorratear

Existen centros de costos distribuibles que por la relación que existe entre sus gestiones se deben prorratear cargos entre ellos. Estos son : Cocina, Lavandería y Taller de Mantenimiento.

Por tal motivo, antes de iniciar la distribución final, las cifras finales de estos centros deberán ser objeto de un ajuste de tal manera que reciban los

cargos de los centros recíprocos y queden eliminados de sus totales los cargos que deben ser pasados a su vez a sus recíprocos. Para la realización de este ajuste existen, por lo menos, dos métodos; uno aritmético/algebraico, y uno lógico.

1°) Supongamos que existen tres centros, los cuales se hallan relacionados de la siguiente manera :

Centro A ( Recibe 5 % de B  
( Recibe 10 % de C  
(

Centro B ( Recibe 15 % de A  
( Recibe 20 % de C  
(

Centro C ( Recibe 25 % de A  
( Recibe 30 % de B  
(

y los cargos no ajustados de cada centro, son :

A: \$ 100.-- ; B: \$ 200.-- ; C: \$ 300.--

Los cargos que los centros reciban y aporten a su vez, se hallan correlacionados con las cantidades dadas.

#### Método Aritmético

Sobre la base de los datos generales, se planteará un sistema de tres ecuaciones de primer grado con tres incógnitas, y que se referirán directamente al valor ajustado de los centros buscados. El sistema de ecuaciones es :

$$A \quad 100 \quad \begin{pmatrix} B & 5 \% \\ C & 10 \% \end{pmatrix} \quad A = 100 + 0,05B + 0,10C$$

$$B \quad 200 \quad \begin{pmatrix} A & 15 \% \\ C & 20 \% \end{pmatrix} \quad B = 200 + 0,15A + 0,20C$$

$$C \quad 300 \quad \begin{pmatrix} A & 25 \% \\ B & 30 \% \end{pmatrix} \quad C = 300 + 0,25A + 0,30B$$

Aplicando el método algebraico de sustitución, se elaborará el despeje de las incógnitas, comenzando por A.

Para ello, se relacionará en el sistema la primera y la segunda ecuación :

$$A = 100 + 0,05 \sqrt{\overset{B}{(200 + 0,15 A + 0,20 C)}} + 0,10 C$$

$$A = 100 + 10 + 0,0075 A + 0,010 C + 0,10 C$$

$$A = 0,0075 A = 110 + 0,11 C$$

$$0,9925 A = 110 + 0,11 C$$

$$A = \frac{110 + 0,11 C}{0,9925}$$

Igualmente se procederá para obtener el valor de B

$$B = 200 + 0,15 \sqrt{\overset{A}{(100 + 0,05 B + 0,10 C)}} + 0,20 C$$

$$B = 200 + 15 + 0,0075 B + 0,015 C + 0,20 C$$

$$B = 0,0075 B = 215 + 0,215 C$$

$$B = \frac{215 + 0,215 C}{0,9925}$$

Los valores obtenidos se aplicarán a la tercera ecuación, a fin de determinar el valor numérico de C.

$$C = 300 + 0,25 \frac{\overset{A}{110 + 0,11 C}}{0,9925} + 0,30 \frac{\overset{B}{215 + 0,215 C}}{0,9925}$$

$$C = \frac{297,75 + 27,5 + 0,0275 C + 64,5 + 0,0645 C}{0,9925}$$

$$C \quad 0,9925 = 297,75 + 27,5 + 64,5 + 0,0275C + 0,0645C$$

$$C \quad 0,9925 = 389,75 + 0,092C$$

$$C \quad 0,9925 = C \quad 0,092 = 389,75$$

$$C \quad 0,9005 = 389,75$$

$$C = \frac{389,75}{0,9005} = 432,81$$

El valor de C será aplicado a los valores algebraicos de A y B, a fin de hacerlos numéricos, con lo cual quedarán resueltas las incógnitas.

$$A = \frac{110 + 0,11 (432,81)}{0,9925} = \frac{157,6091}{0,9925} = 158,80$$

$$B = \frac{215 + 0,215 (432,81)}{0,9925} = \frac{308,0542}{0,9925} = 310,38$$

Las cifras obtenidas, representan los valores ajustados de los tres centros, e incluyen los cargos recibidos de los centros recíprocos, aun aquellos originados por la propia distribución.

Sólo resta hacer la distribución bruta entre los centros, la cual será :

	<u>A</u>		<u>B</u>		<u>C</u>
BRUTO	<u>158,80</u>		<u>310,38</u>		<u>432,81</u>
a(B) 15%	( 23,82)	a(A) 5%	( 15,52)	a(A) 10%	( 43,28)
a(C) 25%	<u>( 39,70)</u>	a(C) 30%	<u>( 93,11)</u>	a(B) 20%	<u>( 86,56)</u>
	<u>( 63,52)</u>		<u>(108,63)</u>		<u>(129,84)</u>
NETO	\$ <u>95,28</u>		\$ <u>201,75</u>		\$ <u>302,97</u>
			<u>\$ 600</u>		

Los valores netos resultantes serán los que final<sub>mente</sub> deberán ser distribuidos a los centros no recí<sub>procos</sub>.

Método Lógico

Se basa en el hecho de que al producirse entre los centros recí<sub>procos</sub> distribuciones, cada una de ellas modifica el valor de la anterior.

Esto que en principio no tiene límites, en la prác<sub>tica</sub> sí lo tiene y está dado por la última cifra razo<sub>nable</sub> que resulte de una distribución progresiva de ca<sub>da</sub> uno de los cargos recí<sub>procos</sub> realizados, siguiendo para ello un proceso ordenado entre los centros.

Siguiendo con el ejemplo anterior, para el caso será :

A		B		C	
15 % B    25 % C		5% A    30% C		10% A    20 % B	
(1) (100.--		(2) (200.--		(3) (300.--	
de (		de (		de (	
B ( 10,75 ( 5%(2))		A ( 15.-- (15%(1))		A ( 25.-- (25%(1))	
(4) (		( 65.-- (20%(3))		B ( 64,50 (30%(2))	
C ( 32,50 (10%(3))		(5) (		(6) (	
B ( 3,57 ( 5%(5))		A ( 6,49 (15%(4))		A ( 10,81 (25%(4))	
(7) (		C 15,06 (20%(6))		B 21,45 (30%(5))	
C ( 7,53 (10%(6))		A 1,67		A 2,78	
B 0,84		C 4,84		B 5,02	
C 2,42		A 0,49		A 0,82	
B 0,27		C 1,17		B 1,60	
C 0,58		A 0,13		A 0,21	
B 0,07		C 0,36		B 0,39	
C 0,18		A 0,01		A 0,06	
B 0,02		C 0,10		B 0,11	
C 0,05		A 0,01		A 0,02	
B 0,0055		C 0,026		B 0,03	
C 0,0130		A 0,0028		A 0,0046	
B 0,0014		C 0,0070		B 0,0086	
C 0,0035					
<u>158,8034</u>		<u>310,3658</u>		<u>432,8132</u>	

Una vez en este punto, la distribución a los diversos centros se hará en idéntica forma que para método aritmético.

2°) Cocina

Para la determinación del costo bruto del servicio de cocina, se procederá según los siguientes lineamientos.

a) Costo de las mercaderías consumidas

Para esta determinación se efectuará la siguiente operación :

Existencia de Mercaderías de Cocina al .../.../...		\$	x
<u>Más</u> : Compras de Cocina - Cuenta 3315	\$	x	
<u>Menos</u> : Existencia de Mercaderías de Cocina al final del período - Cuenta 1017	\$	x	\$ x
(°°) Costo de Consumo de Cocina		\$	x

(°°) Para el caso de que por diversos motivos no se hubiere tomado la existencia física de las mercaderías de cocina al finalizar el período, se considerará como Costo del Consumo el total acumulado en la Cuenta 3315 - Compras de Cocina.

b) Costo Total del Servicio

Para esta determinación se hará la siguiente operación :

Costo de Consumo Cocina (según punto a)		\$	x
Gastos Generales de Cocina - Cuenta 3314		\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)		\$	x
Amortizaciones - Cuentas 3101/3113		\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310		\$	x
Consumo de Combustibles - Cuenta 3316		\$	x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo bruto del servicio		\$	x
<u>Menos:</u>			
Recursos propios de Cocina - Cuenta 4218		\$	x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo total del servicio		\$	x
		<u><u>\$</u></u>	<u><u>x</u></u>

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

c) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:

Costo total del servicio ajustado (según punto 5); apartado c)		\$	x
<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos			
Lavandería	\$	x	
Taller Mantenimiento	\$	x	\$ x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Cen- tros No Recíprocos		\$	x
		<u><u>\$</u></u>	<u><u>x</u></u>

d) Distribución final a los Centros de Costos Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales en proporción a las comidas provistas a cada uno

de ellos. Para esta tarea se basarán en la información estadística.

3°) Lavandería

Para la determinación del costo bruto del servicio de lavandería, se procederá según los siguientes lineamientos.

a) Costo total del servicio

Para su determinación se hará la siguiente operación:

Gastos Generales de Lavandería - Cuenta 3332	\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)	\$	x
Amortizaciones - Cuenta 3101/3113	\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310	\$	x
Consumo de Combustibles - Cta.3316	\$	x
Costo bruto del servicio	\$	x

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

b) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:

Costo total del servicio ajustado (según punto 5); apartado c)	\$	x
<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos		
Cocina	\$	x
Taller de Mantenimiento	\$	x
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Centros No Recíprocos	\$	x

c) Distribución final a los Centros de Costos Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales en proporción a los kilos de ropa lavados para cada uno de ellos. Se utilizará para realizar la operación el formulario de Ropa Entregada y Ropa Recibida, tomándose como base las cifras de ropa recibida.

4°) Taller de Mantenimiento

Para la determinación del costo bruto de este servicio se procederá según los siguientes lineamientos :

a) Costo total del servicio

Para su determinación se hará la siguiente operación :

Mantenimiento de:

Edificios e Instalaciones - Cuenta 3228	\$	x
Muebles y Utiles - Cuenta 3229	\$	x
Instrumental y Aparatos - Cuenta 3230	\$	x
General - Cuenta 3231	\$	x
Total Mantenimientos	\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)	\$	x
Amortizaciones - Ctas.3101/3113	\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310	\$	x
Consumo de Combustibles - Cuenta 3316	\$	x
Costo bruto del servicio	\$	x

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

b) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:  
Costo total del servicio ajustado (según punto 5); apartado c).

<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos		\$	x
Cocina	\$	x	
Lavandería	\$	x	<u>  X</u>
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Centros No Recíprocos		\$	<u>    x</u>

c) Distribución final a los Centros de Costos

Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales, en proporción al tiempo que el taller ha empleado en el mantenimiento general de cada uno de los centros.

d) Ingresos

Los conceptos de ingresos serán tomados directamente de los saldos que arrojen las respectivas cuentas del Mayor General.

Los ingresos por cuotas sociales serán distribuidos entre los centros (servicios) en función de la base explicada en el apartado 4), punto d). En igual forma se procederá con los ingresos por exámenes previos y los recursos varios.

En lo referente a los ingresos generales de servicios serán asignados directamente a los

centros respectivos, según la distribución del Mayor General. Aquellos que no tengan una imputación determinada, serán distribuidos en función de la base explicada en el apartado 4); punto d).

b) PERSONAL

Introducción

A continuación se delinearán las normas a que se ajustarán las relaciones de los directivos de la institución con el plantel de su personal. Ello, con el objeto de darle a dichas relaciones las más elementales características de las relaciones humanas y la importancia que tiene dentro de esta sociedad dichas relaciones.

Para cumplir un cometido inteligente, se establecerá una sección que especialmente se dedique a la atención de las tareas resultantes del manejo general del personal.

Dicha sección estará bajo la dirección de un empleado jerarquizado con el cargo de Jefe de Personal, cuya necesidad ya la he mencionado anteriormente.

A esta sección se le deberá dar la suficiente libertad de acción en el trato con el personal y que bajo ningún concepto se disminuya la posición jerárquica del jefe de la sección ante el personal con el cual se halle relacionado.

A esta sección le competirá :

- a) Todo lo relativo al trato con el personal.
- b) La supervisión de la liquidación de los haberes.
- c) Las cuestiones relativas al cumplimiento de las leyes sociales.
- d) El sistema general de vigilancia del establecimiento.

1) Política de Personal

Deberá entenderse por política de personal, el conjunto de normas que constituirán el marco dentro del cual la institución desarrollará sus planes, programas y procedimientos para alcanzar una inteligente colaboración, a fin de cumplir los objetivos deseados por los directivos.

De dicho conjunto de normas derivarán las características particulares del hospital, que lo harán diferente a otras instituciones similares.

En consecuencia, la política de personal debe cubrir los siguientes aspectos :

- A - Selección del Personal
- B - Entrenamiento
- C - Remuneraciones
  - relaciones con los niveles de plaza
  - diferenciación entre el personal
  - uso de incentivos monetarios
- D - Condiciones de Trabajo
  - horarios
  - vacaciones
  - condiciones del lugar de trabajo
  - disciplina
  - calificación del personal
  - promociones
- E - Servicios Sociales
  - actividades sociales entre el personal
  - salud del personal y seguridad del trabajo
  - previsión (seguros)

F - Relaciones Gremiales

- comunicaciones con los representantes sindicales
- cooperación para la obtención de fines comunes

G - Revisión de las Normas de Política de Personal

2) Selección del Personal

Los principales elementos de juicio que deberán tomarse en cuenta para decidir en la selección serán :

- a) Carta pidiendo empleo
- b) Formulario de Solicitud de Empleo
- c) Referencias de anteriores empleadores
- d) Entrevista personal
- e) Informes personales
- f) Examen médico previo

3) Altas de personal

Una vez que la Sección Personal haya decidido incorporar algún empleado; luego de tener constancia médica de su aptitud física, será necesario informar la novedad a las secciones interesadas y preparar los registros en la forma que a continuación se explica :

a) Informes

El jefe de Personal al producirse una incorporación procederá a emitir en triplicado un formulario de alta, cuyas copias tendrán el siguiente destino :

Original : Se entregará al interesado, para que lo entregue al Jefe de la Sección a la que se lo destinó.

Duplicado : Se cursará a la Sección Liquidación de Haberes.

Triplicado : Quedará en la Sección Personal para ser incluido en el legajo individual.

b) Registros

La Sección Liquidación de Haberes en base a la comunicación recibida de Personal, procederá a confeccionar la ficha individual, y además si correspondiera, la tarjeta-reloj.

En la Sección Personal se archivará el triplicado por orden alfabético en un bibliorato rotulado "Trámites de Incorporación Pendientes" y luego que haya completado los datos de la actual ficha individual, los pasará a otro rotulado "Trámites de Incorporación Completos".

4) Bajas de Personal

a) Comunicación de Baja

Cuando un empleado deja de pertenecer al personal de la institución, la oficina de Personal emitirá la comunicación correspondiente en triplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

Original : Se cursará al Jefe de la Sección a que pertenece el empleado.

Duplicado : Se enviará a la Sección Liquidación de Haberes.

Triplicado : Quedará en la oficina de Personal para constancia de su emisión y archivo en el legajo del empleado.

5) Control de Asistencia

a) Horarios

Los horarios aprobados por las autoridades competentes deberán mantenerse permanentemente actualizados, a efectos de evitar sanciones en caso de inspecciones.

b) Reloj de Control

Diariamente, luego de pasados 15 minutos de la hora de entrada, un empleado de la oficina de Control Haberes, deberá retirar las tarjetas-reloj a efectos de controlarlas con los partes diarios de ausentismo que deben enviar los jefes de cada Sección.

Quince minutos antes de la hora de salida, las tarjetas serán colocadas nuevamente en los tarjeteros, a disposición de los empleados, para fichar la hora de salida.

Un empleado deberá cumplir funciones de vigilancia en la puerta de acceso a la institución.

c) Permisos de Salida

Las salidas del personal antes del horario habitual, deberán estar respaldadas por la correspondiente autorización del Jefe de la Sección respectiva.

A tal efecto, los Jefes de Sección emitirán una autorización que entregarán al interesado para que éste lo presente al empleado de la oficina de Personal destacado en la puerta.

Este comprobante será posteriormente entregado a la oficina de Personal para asentar la salida anticipada en la ficha y ser archivado en el legajo del interesado.

6) Horas Extras

Las horas extras que deba efectuar el personal deberán estar previamente autorizadas por el Jefe de la respectiva Sección. A tal efecto, confeccionará un formulario que cursará a la oficina de Personal

La Sección Personal mensualmente deberá informar al Administrador la cantidad de horas extras efectuadas en cada Sección.

7) Disciplina

El respeto a la autoridad del Jefe inmediato y el acatamiento a las normas existentes en la institución son esenciales para el armónico desenvolvimiento de las tareas y el logro de los fines propuestos por la misma.

Para aquellos casos en que por cualquier motivo se produzca una transgresión, corresponde que el Jefe Directo de la persona que cometió la falta se ponga en contacto con el Jefe de Personal para darle la pauta de la importancia de la falta. El Jefe de Personal decidirá sobre la medida disciplinaria que corresponda, a fin de evitar que una misma falta sea considerada de distinta manera.

Las medidas disciplinarias serán comunicadas personalmente por el Jefe directo a la persona que corresponda, recabando notificación por escrito de las mismas.

8) Licencias

El encargado de la función de Personal será el que deba coordinar la licencia anual del personal de la mejor manera posible para que, sin afectar el rendimiento de las secciones, se puedan satisfacer los deseos de cada uno y cumplir las disposiciones vigentes sobre la materia.

La programación de las vacaciones será tarea a cargo del Supervisor directo pero la aprobación final queda reservada al Jefe de Personal.

La oficina de Control-Haberes será la responsable de anotar en las tarjetas-reloj y en las fichas individuales de los empleados, los motivos de las ausencias por licencias.

9) Calificación Anual del Personal

Una vez por año, los Jefes de Sección deberán calificar a todo su personal.

A fin de que cada Jefe califique en base a un criterio uniforme, será necesario instruirlos previamente sobre la manera cómo deben encarar la tarea.

Dentro de estas instrucciones será de particular interés recalcar la necesidad de que cuando un aspecto del empleado no haya sido observado suficientemente como para emitir opinión, se deje constancia de ello y que bajo ningún concepto se consigne una calificación sobre la que no haya una seguridad plena.

Los Jefes de Sección deberán enviar las calificaciones a la oficina de Personal a efectos de que se archive en el legajo individual del empleado.

Será de interés general que los Jefes mantengan una conversación con cada uno de los empleados, a efectos de enterarse de los verdaderos motivos de las fallas que ellos tengan, con el propósito fundamental de ayudarlos a corregirlas y mejorar así su concepto.

c) LIQUIDACION DE REMUNERACIONES

Se seguirá el siguiente procedimiento :

- a) Sueldos : Se confeccionará una planilla base que llevará la firma del Administrador, Contador y Jefe de Personal. Será actualizada cada vez que ocurran cambios en las remuneraciones, adicionándole las altas o aumentos y deduciéndole las bajas o descuentos.
- b) Retención Jubilatoria : Se obtendrá aplicando el porcentaje de ley a la cifra obtenida según el punto anterior.
- c) Cuota Social y Sindical : Se obtendrán totales multiplicando las cuotas respectivas por la cantidad de personal asociado o afiliado, respectivamente.
- d) Resto de Conceptos : Se obtendrán totales de los comprobantes o avisos de cada concepto particular.

d) INGRESO Y ALTA DE INTERNADOS

- 1) Se solicitará al interesado la orden de internación. Si la misma estuviera suscripta por un profesional no perteneciente a la institución, deberá llevar la indicación de que el paciente no padece de enfermedades infecto-contagiosas. Si el paciente no posee orden de internación, se dará intervención al médico de guardia, quien determinará por escrito si debe admitírselo.
- 2) Se asignará cama al paciente y se preparará la boleta de internación, registrando al mismo en el Registro de Internados, asignándole número correlativo de internación.

- 3) Se registrará en un registro alfabético, nombre y apellido del paciente, teléfono y domicilio para avisos urgentes y número que le hubiera correspondido en el Registro de Internados.
- 4) Se entregará a la Administración el duplicado de la boleta de internación, quedando el original en el talonario y el triplicado se entregará al paciente para que a su vez lo entregue al encargado del pabellón asignado.

### Registro de Camas y Fechas Probables de Altas

#### a) En Mesa de Entradas

- 1) Constará de una carpeta compuesta de una hoja por cada pabellón, en donde estará diagramada la distribción de camas y boxes.

Cada zona del diagrama asignada a una cama se dividirá en tres partes. En la primera se anotará la fecha y número de boleta de internación; en la segunda, el número de recibo de pago del anticipo; en la tercera, la fecha probable de alta.

#### b) En Administración

- 1) Constará de una carpeta compuesta con el mismo tipo de hojas que las del punto anterior. Además de ellas y a continuación de cada una habrá tantas hojas como camas tenga cada pabellón.

Estas hojas por cama contendrán en columnas los datos siguientes : fecha de internación, número de boleta de internación, fecha de comunicación del alta, fecha de alta definitiva.

- 2) Será confeccionado en base a las boletas de internación que se recibirán de Mesa de Entradas, las boletas de comunicación de alta probable y alta definitiva que suscribirán los señores médicos.
- 3) Diariamente se verificará la coincidencia de este registro, con el de Mesa de Entradas y los partes de pabellones.

#### Egreso de Internados

- 1) Una vez sellada en Caja la boleta de alta y entregada por el interesado al encargado del pabellón, éste la hará llegar de inmediato a Mesa de Entradas para que asiente la novedad en el Registro de Internados y actualice su registro de camas.  
Hecho esto, la remitirá a Administración para que siga con ella la rutina habitual.

#### Distribución de Turnos para Consultorios Externos

- 1) Se fijarán horarios, de acuerdo a la hora de atención del médico respectivo. Pasados estos horarios, los turnos se adjudicarán tanto a socios como a no socios por orden de llegada, hasta completar el número de pacientes que cada médico tenga asignados.
- 2) En el momento de otorgar un turno, se anotará el nombre del paciente y número de carnet si fuera socio, en una planilla en duplicado. Completado el número de pacientes o llegada la hoja fijada, se remitirá el original de la planilla al fichero clínico central, para que el empleado a cargo de éste, extraiga las fichas de cada uno de los pacientes a ser atendidos

y entregue lista y fichas a la enfermera del consultorio respectivo.

#### Comunicación de la fecha probable de alta

La Dirección Médica deberá determinar cuál es la anticipación aproximada, de acuerdo al estado actual de la ciencia, con que un facultativo puede expedirse sobre una fecha probable de alta.

Al efectuar tal determinación, la Dirección Médica tomará en consideración lo siguiente :

- a) La fecha probable de alta que los señores médicos deberán comunicar será para exclusivo uso administrativo, y no llegará a conocimiento del paciente si el facultativo actuante no lo desea.
- b) Deberá determinarse en forma optimista, considerando la evolución más favorable del paciente.
- c) Será modificada cuando el ciclo evolutivo de la enfermedad así lo indique.
- d) Por lo dicho anteriormente, queda claro que solicitar al cuerpo médico tal previsión no afectará para nada su responsabilidad y ética profesional.
- e) Que contando la Administración con este importante dato, se podrán eliminar las altas sorpresivas que trastornan y dificultan desde el punto de vista administrativo.

Asimismo, se logrará, en caso necesario, una mejor programación en la disponibilidad de camas.

e) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION  
LAVANDERIA Y PLANCHADO

Dada la importancia del servicio de lavado y planchado dentro de la economía de la institución, se han programado las normas administrativas y de control a que dicho servicio deberá ajustarse.

1) Responsables

Los encargados de lavandería y taller de planchado, y los de cada pabellón y servicio, serán los responsables de la gestión y control del movimiento de las ropas y elementos que deban ser lavados y planchados, debiendo suministrar la información que se les requiera para el satisfactorio control administrativo del servicio.

Las tareas específicas de control, de estadísticas y de información superior serán función directa de la sección Administración bajo la supervisión directa del Contador.

2) Elementos que se requieren

Se considerará como base de control un elemento de ponderación homogéneo. Este será la unidad de medida "el kilogramo" (kg.).

Para ello, se deberá dotar a la sección de lavandería y taller de planchado de una balanza tipo "romana", con capacidad de por lo menos 100 (cien) kgs.

El movimiento de las ropas a ser lavadas y planchadas, se hará mediante la utilización de los siguientes elementos :

Ropa sucia - mediante el uso de bolsas, las cuales deberán ser individualizadas por servicios.

Ropa limpia - mediante el uso de canastos. Estos también serán individualizados y se deberá proveer la forma de preparar sostenes que permitan ser pesados. Asimismo, deberá procederse a determinar la tara (peso) de cada canasto, que será inscripta en el mismo.

3) Horarios de Entregas y Recepciones de Ropas

Para complementar la gestión y a fin de coordinar las tareas del taller de lavado y planchado y los servicios correspondientes, se fijarán horarios para las entregas y recepciones que deban hacer cada servicio.

4) Trámite Administrativo correspondiente a las Entregas y Devoluciones de Ropa

- 1°) Los distintos servicios de la institución que hagan entregas de ropas para ser lavadas y planchadas, procederán a la emisión por cada entrega, del correspondiente formulario de Movimiento de Ropas. En este formulario se indicará :
  - a) Fecha.
  - b) Pabellón o servicio que efectúa la entrega.
  - c) El total de cada tipo de ropa o elemento entregado (columna total).
  - d) La inicial de la persona que autoriza la entrega.
- 2°) Quien realice la entrega concurrirá al taller de lavado y planchado - dentro del horario que le corresponda - con la ropa y los dos ejemplares del formulario.

- 3°) En el taller se procederá a la recepción de la ropa, mediante el siguiente procedimiento :
- a) Se procederá a pesar las ropas recibidas.
  - b) El peso resultante se anotará en ambos ejemplares del formulario en el casillero correspondiente a Kgs. - Total.
  - c) Controlará pieza por pieza las ropas y elementos recibidos, las que controlará y tildará con el duplicado del formulario.
  - d) Estando conforme con el detalle, se firmará el ejemplar duplicado del formulario.
  - e) Entregará el ejemplar duplicado del formulario a la persona de quien recibió las ropas y elementos.
  - f) Se quedará con el ejemplar original, el cual será mantenido transitoriamente ordenado por servicio, en una carpeta rotulada "Ropas en Taller Pendientes de Entrega".

- 4°) Para hacer los retiros, por parte de los servicios o sea las devoluciones por parte del taller, se aplicará el siguiente procedimiento :
- a) El personal designado por cada servicio deberá concurrir al taller dentro del horario que le corresponda, acompañado del ejemplar duplicado del formulario de Movimiento de Ropa.  
Este formulario se mantendrá en cada servicio hasta que se cumpla el total de la devolución por parte del taller de las ropas y elementos entregados.

- b) El encargado del taller procederá a la devolución de las ropas y elementos que correspondan y que ya se encuentren limpios.
- Tendrá como elemento de control de la tarea que realiza, el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa, que retirará para el caso de la carpeta correspondiente.
- c) El personal del servicio encargado de recibir la devolución, efectuará el control de las ropas y elementos que le son devueltos, pieza por pieza. Utilizará para ello el ejemplar original del formulario, en el cual anotará las entregas que se le efectúan y si correspondiera, la cantidad de piezas que restan ser entregadas.
- Para este paso utilizará, de la columna principal del día en que se hace la devolución, las columnas parciales de :
- 1°) para las entregas, la denominación con la letra "E" (Entregas).
- 2°) para las piezas que faltan ser entregadas, la denominada con la letra "F" (Faltan).
- Idénticas anotaciones realizará la persona encargada del Taller, en el ejemplar duplicado del formulario.
- d) Concluido este control, se procederá a pesar la ropa y elementos devueltos. Se tendrá en consideración descargar del peso total, el correspondiente al canasto.
- e) Se anotará el peso resultante en ambos ejemplares del formulario en la columna Kgs.

- f) El personal del servicio encargado de la recepción y que ya efectuó el control correspondiente, inicialará la recepción parcial en señal de conformidad, en el casillero determinado al efecto, en el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa.
- 5°) Si la devolución fuere sólo parcial, los ejemplares del formulario de Movimiento de Ropa, tendrán los siguientes destinos :
- Original - Se mantendrá nuevamente en la carpeta de "Ropas en Taller Pendientes de Entrega".
  - Duplicado - Se devolverá al servicio o pabellón que lo emitió.
- 6°) Si la devolución fuere total, los ejemplares del formulario Movimiento de Ropa, tendrán los siguientes destinos :
- Original - Será inicialado por el encargado del taller y se enviará a la Administración.
  - Duplicado - Se archivará en el Taller, ordenado por servicio.
- 7°) En los casos de devolución total y que se hubieren producido reemplazos por roturas, el total - resultante de las entregas parciales anotadas - se inscribirá en la columna denominada CAMBIOS de ambos ejemplares del formulario. Todo ello, antes de proceder a la realización del paso indicado en el punto 6°).

5) Partes Informativos de Ropa Recibida y Ropa Devuelta por el Taller

La información de los kilogramos de ropa y elementos recibidos y devueltos por el taller de lavado y planchado se hará mediante la emisión de un formulario, que servirá para ambos cometidos. Para ello, sólo será necesario colocar en el recuadro correspondiente : RECIBIDA o DEVUELTA, según corresponda.

La preparación de esta información será responsabilidad directa del encargado del taller.

Estos formularios serán semanales y de acumulación sólo mensual. Uno de ellos deberá coincidir con cada fin de mes, aunque no se hubiere completado la semana.

Para su preparación, se procederá del siguiente modo :

- 1°) Del formulario de Movimiento de Ropa que corresponda a entregas de cada servicio, se volcará al resumen el total de kilogramos recibidos en el renglón del día en que se efectúa y en la columna del servicio que hace la entrega.
- 2°) De esta manera se procederá día por día, sumando al final de cada semana (hasta el sábado inclusive), los totales diarios recibidos por servicios. Este total se anotará en el renglón denominado Semana Actual.
- 3°) Los totales resultantes se pasarán al formulario que corresponderá a la semana siguiente en el renglón denominado Semana Anterior. Este paso se omitirá en el formulario correspondiente al fin de mes.
- 4°) En lo referente a las devoluciones, el procedimiento

será idéntico, obteniéndose la información de cada entrega que sea anotada en el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa.

- 5°) Una vez preparados los partes, serán inicialados por el responsable y se enviarán a la Administración. En los fines de mes, el día de entrega será el primer día hábil del mes siguiente. Este formulario desempeñará un papel de suma importancia en las tareas de costos que desarrollará la contaduría de la institución.

6) Detalle Semanal de Consumos e Información

Será función del encargado del taller de lavado y planchado, el suministrar la información de la cantidad de materiales utilizados en el taller para la realización de las tareas.

Para ello se servirá de un formulario que deberá contener :

- a) Denominación del material consumido (lavandina, jabón, etc.).
- b) La unidad de denominación del material (kg.; litros, etc.).
- c) El total consumido hasta la semana anterior al informe.
- d) El total consumido en la semana.
- e) El total consumido hasta la semana informada.

Este formulario se preparará semanalmente y sus totales serán de acumulación mensual; uno de ellos coincidirá con el fin de mes. Por tal motivo, cada fin de semana, se procederá :

- a) El total resultante de sumar lo consumido hasta la se-

mana anterior y lo consumido durante la semana, se volcará al formulario que se utilizará en la próxima semana.

b) Esto no ocurrirá en el caso del informe de fin de mes.

Para poder establecer este tipo de información, el encargado del taller llevará en un simple cuaderno, los movimientos habidos en los materiales consumidos en su sección. Así registrará por material, las recepciones por compras, los consumos y los saldos existentes. Anotará también, todas las entregas de materiales que haga a otras secciones del establecimiento.

Como complemento de esta gestión, deberá cada vez que emita el formulario contestar por sí, o por no, la encuesta al pie del mismo, relacionada con su misión.

Una vez terminado, lo inicialará y pasará a la sección Administración.

#### 7) Trabajo de Control de Reemplazos de Ropas por Roturas

Con el objeto de ponderar la importancia que significa en la economía del establecimiento, y con miras a la programación de los reemplazos, se preparará en la sección Administración, una estadística de control de reemplazos por roturas.

Para ello se procederá :

##### 1°) Análisis por servicio de reemplazos de ropa por roturas

- a) Se abrirá un formulario por cada servicio.
- b) En él se volcarán los totales indicados en la columna denominada CAMBIOS del original del formulario de Movimiento de Ropa, que el taller de lavado y planchado debe enviar cada vez que complete la devolución de las ropas y elementos recibidos.

- c) Dicho vuelco lo anotará en el renglón correspondiente a la ropa o elemento y en la columna del día que se efectuó el reemplazo.
- d) Se totalizarán las cifras en forma horizontal cada fin de mes.

2°) Análisis general de reemplazos de ropa por roturas

- a) Se abrirá un formulario, donde los números que en el punto 1°) correspondían a los días, en este caso representarán servicios (por ejemplo : 1. Pabellón N° 1; 2. Pabellón N° 2; 8. Maternidad, etc.)
- b) Se volcarán los totales obtenidos según el punto 1°) d), anotando las cantidades resultantes en el renglón de la ropa o elemento y en la columna correspondiente al servicio.
- c) Se obtendrán totales en forma horizontal, por renglón, y en forma vertical por columna.

f) TALLER DE CONFECCION DE ROPAS

1) Responsables

Las tareas administrativas estarán a cargo del encargado del taller de confección de ropas. A él le cabrá la responsabilidad de suministrar la información que se le requiera para el satisfactorio control administrativo del servicio.

Las tareas específicas de control, de estadísticas, costos, y de información superior serán función directa de la sección Administración, bajo la supervisión directa del Contador.

2) Bases para la Tarea

Las tareas del taller de confección de ropa se dividirán en dos grupos :

- a) Confecciones
- b) Reparaciones

1°) Confecciones

Para el control administrativo de las confecciones de ropas, se procederá a la apertura de una Orden de Trabajo, en duplicado, por cada tipo de trabajo de confección que se realice, aplicando los siguientes pasos:

- a) Se numerará correlativamente la Orden.
- b) Se le inscribirá la fecha de la apertura de dicha Orden.
- c) Se indicará en el casillero "Tipo de Trabajo", la clara especificación de la tarea a realizar.
- d) Se indicará en el casillero "Destino", a qué uso se aplicará lo confeccionado (por ejemplo: Ropería y Lencería, Sala de Operaciones, etc.).

Cumplidos los pasos anteriores, la Orden de Trabajo estará lista para recibir la información que será base del control administrativo.

Al hacer el encargado del taller, entrega de los elementos necesarios para la confección, comenzará la tarea de informar. Para ello procederá :

- a) Indicará en el casillero "Comenzó", la fecha y hora de iniciación del trabajo.
- b) Indicará en el espacio denominado "Personal empleado", el nombre y apellido de la, o las operarias que intervienen.

- c) Indicará en el espacio denominado "Materiales Em  
pleados", la denominación y unidad utilizada de  
aquéllos que entregue para el trabajo.
- d) Diariamente anotará, utilizando las ocho (8) colu  
mnas en blanco del espacio "Personal Empleado", las  
horas que cada operario ha utilizado en la confec  
ción, motivo de la Orden.
- e) Al finalizar el trabajo de cada Orden, procederá :
  - 1. Sumará las horas trabajadas por cada operario,  
y el total lo anotará en la columna "Total".
  - 2. Obtendrá el total de la columna "Total".
  - 3. Determinará lo más razonablemente posible, la  
cantidad empleada de cada material, anotándolo  
en la columna denominada "Cantidad".

Cumplidos estos pasos, la encargada inicialará el origi  
nal de la Orden, indicará la fecha de terminación en el  
lugar denominado "Terminó" y la cantidad de unidades pro  
ducidas hasta la terminación de la obra, y se pasará a  
la sección Administración para completar las tareas con  
cernientes a la determinación de los costos resultantes.

## 2°) Reparaciones

Las tareas de reparación de ropas representará la parte  
de gasto puro del taller de confección de ropa. Por tal  
motivo, la gestión de control administrativo se circuns  
cribirá a la determinación de la cantidad de horas men  
suales que son empleadas en el taller para este tipo de  
tareas.

Para ello, la encargada del taller se servirá de un for-

mulario de "Horas Empleadas en Reparaciones", que se confeccionará por duplicado.

En este formulario, que se emitirá uno por mes, se anotarán día por día; y operaria por operaria; la cantidad de horas que son empleadas para trabajos de reparación. A fin de cada mes, se obtendrán totales por operaria y el total general de horas trabajadas.

El ejemplar original se enviará a la sección Administración, el primer día hábil del siguiente mes, para cumplir tareas de control y costos.

### 3) Costeo de Ordenes de Trabajo

Estas tareas de costeo de Ordenes de Trabajo serán realizadas por la sección Administración.

Para ello se procederá :

- 1°) Se deberán mantener cálculos predeterminados de costo de horas, de mano de obra y cargas sociales del taller. Se obtendrán extra-contablemente y se aplicarán a cada Orden.
- 2°) Se mantendrá un registro estadístico (en oficina de Compras) con la actualización constante de los precios de los artículos que normalmente son consumidos en el taller de confección de ropa.
- 3°) Igualmente que para el caso del punto 1°), se deberá determinar un cálculo predeterminado de cargos varios del taller, por hora trabajada.

Con estos tres elementos, previamente calculados, y los datos contenidos por el ejemplar original de la Orden de trabajo, se procederá a su costeo, mediante la aplicación de los siguientes pasos :

- 1°) El cálculo de mano de obra y cargas sociales se anotará en el recuadro "Índice de Mano de Obra", el que será multiplicado por el total de horas empleadas, dando por resultado el total (en pesos) de la mano de obra empleada en la Orden que se costea.
- 2°) Se aplicarán, utilizando el registro que llevará Compras, los últimos costos conocidos a las cantidades de materiales empleados, obteniendo el costo total por cada material.
- 3°) Se totalizará la columna de "Costo Total", para obtener el costo total de los materiales empleados.
- 4°) Se aplicará el índice predeterminado de cargos varios al total de horas trabajadas y se obtendrá el total de "Otros Cargos", correspondiente a los cargos indirectos de la obra.
- 5°) Se anotarán los totales obtenidos en el cuadro denominado "Detalle de Costo", obteniendo por suma el total del costo de la obra.
- 6°) Se procederá a obtener el costo por unidad, dividiendo el costo total resultante en el punto 5°) por las "Unidades Producidas".

Con este paso, quedará completado el costeo de la obra.

El formulario terminado servirá como asiento de Diario General, por el cual se descargará el costo del elemento producido del costo del taller, cargándolo al valor activo o de gasto que corresponda, según el destino. Para ello se procederá :

- 1°) Se imputará la Orden debitando (D) a la cuenta de ac

tivo o de gasto que corresponda, según el destino de los elementos producidos y acreditándolo (H) a la cuenta de Gastos Generales Confección Ropa, representativa del costo del taller.

- 2°) Se pasará para su registración en el Diario General.
- 3°) Se archivará el formulario contabilizado en un bibliorato de Ordenes de Trabajo, ordenados por artículo confeccionado.

En lo relativo a las reparaciones se obtendrá to dos los fines de mes un promedio de costo de reparaciones, que resultará del siguiente cálculo :

- 1°) El total de horas empleadas en reparaciones se multi plicará por el índice predeterminado de mano de obra y cargas sociales del taller, obteniendo el total de mano de obra y cargas sociales empleados en reparaciones.
- 2°) Al total obtenido se le sumará el saldo deudor de la cuenta Gastos Generales - Confección Ropa, o se le restará dicho saldo para el caso de ser acreedor.
- 3°) El total que se obtenga se dividirá por la cantidad de horas empleadas por el taller en reparación de ro pa, obteniéndose el costo promedio por hora.
- 4°) Estimando el tiempo de realización de cada tipo de reparación, se podrá obtener el costo calculado de cada una de ellas.

g) TALLER DE MANTENIMIENTO

1) Responsable

Las informaciones necesarias para la determinación del

d) PLAN DE CUENTAS

El presente plan de cuentas será aplicable para las operaciones contables del hospital.

No se deberá tomar la división realizada, en las cuentas incluidas, como de carácter estrictamente taxativo. La idea es asignarle elasticidad como para aceptar la inclusión de nuevos rubros y divisiones en la medida que sea considerado necesario, de acuerdo con las circunstancias.

Para su preparación se ha tenido en cuenta dos objetivos principales :

1. Dar bases primarias para la determinación de costos.
2. Cumplir en la medida de lo práctico y posible, con las divisiones y rubros de la fórmula oficial para balances de Asociaciones Civiles. Esta misma de por sí, tampoco tiene carácter taxativo.

P L A N   D E   C U E N T A S

A C T I V O

1000 MUEBLES E INMUEBLES

- 1001 Terrenos
- 1002 Edificios
- 1003 Instalaciones
- 1004 Muebles y Utiles
- 1005 Instrumental y Aparatos Médicos
- 1006 Maquinarias y Herramientas
- 1007 Utiles de Servicios de Farmacia
- 1008 Utiles de Servicios de Laboratorio
- 1009 Menaje y Vajilla
- 1010 Ropería y Lencería
- 1011 Rodados
- 1012 Biblioteca
- 1013 Obras en curso

MUEBLES E INMUEBLES (Cont.)

- 1014 Reconstrucción Pabellones
- 1015 Valores Mobiliarios
- 1016 Existencias de Farmacia
- 1017 Existencias de Cocina
- 1018 Existencias de Combustibles
- 1019 Existencias de Materiales de Laboratorio
- 1020 Existencias de Materiales de Taller
- 1021 Existencias de Carnets
- 1022 Envases de Oxígeno
- 1023 Envases Varios

1100 EFFECTIVO

- 1101 Caja - Valores a Depositatar
- 1102 Fondo Fijo
- 1103 Banco Nación - Casa Matriz
- 1104 Banco Nación - Sucursal
- 1105 Banco Español
- 1106 Banco Municipal - Cuenta Ahorro
- 1107 Banco Francés
- 1108 Banco Canadá
- 1109 Banco Ganadero
- 1110 Banco City

1200 CREDITOS

- 1201 Cobradores por Cuotas Sociales
- 1202 Deudores Instituciones
- 1203 Deudores Pensionistas Internados
- 1204 Deudores Pensionistas en Cuentas Corrientes
- 1205 Deudores Morosos
- 1206 Deudores en Gestión Judicial
- 1207 Documentos a Cobrar
- 1208 Documentos Depositados al Cobro
- 1209 Documentos Protestados
- 1210 Documentos en Gestión Judicial
- 1211 Depósitos en Garantía
- 1212 Donaciones y Legados a Cobrar
- 1213 Subvenciones a Cobrar
- 1214 Anticipos de Sueldos
- 1215 Préstamos al Personal
- 1216 Adelantos para Gastos a Rendir
- 1217 Anticipos a Proveedores
- 1218 Deudores Varios

1300 CUENTAS VARIAS

- 1301 Gastos Anticipados
- 1302 Seguros a Vencer

1900 CUENTAS DE ORDEN

- 1901 Internados por Terceros
- 1902 Documentos a Cobrar por Terceros - Honorarios
- 1903 Documentos Honorarios Depositados al Cobro
- 1904 Documentos Honorarios Protestados
- 1905 Documentos Honorarios en Gestión Judicial
- 1906 Deudores Instituciones - Honorarios Médicos de Terceros
- 1907 Envases de Oxígeno en Comodato

P A S I V O

2000 FONDOS SOCIALES Y RESULTADOS

- 2001 Capital Social
- 2002 Reservas Generales
- 2003 Resultado de Ejercicio

2100 DEUDAS

- 2101 Proveedores
- 2102 Cuentas a Pagar
- 2103 Documentos a Pagar
- 2104 Recibos Provisorios de Cuotas
- 2105 Depósitos en Garantía
- 2106 Honorarios Médicos a Pagar
- 2107 Extras a Reembolsar
- 2108 Servicio Global Asistencial
- 2109 Servicio Global Maternidad
- 2110 Porcentaje Médicos a Pagar
- 2111 Pagos Adelantados de Pensionistas
- 2112 Fondo Estímulo
- 2113 Caja Nacional de Previsión - Retenciones Personal
- 2114 Ley N° 18.610 de Obras Sociales
- 2115
- 2116
- 2117
- 2118 Medicina Preventiva
- 2119 Caja Nacional de Ahorro Postal - Seguro de Vida
- 2120 I.N.P.S. - Préstamos Personales
- 2121 Retención Impuesto Réditos 4ta. Cat. - Sueldos
- 2122 Retención Impuesto Réditos - Honorarios
- 2123 Caja de Maternidad - Retenciones Personal
- 2124 Federación de Entidades Mutualistas
- 2125 Excedente Primas Seguro Vida - Personal
  
- 2150 Caja Nacional de Previsión - Aporte Patronal
- 2151 Ley N° 18.610 de Obras Sociales - Aporte Patronal
- 2152
- 2153 C.A.S.F.E.C.
- 2154 Caja de Maternidad - Aporte Patronal
  
- 2170 Caja Nacional de Previsión - Moratoria
- 2171 Dirección General de Mutualidades
- 2172 Embargos sobre Sueldos
- 2173 Sueldos a Pagar
- 2174 Aguinaldos a Pagar

2200 CUENTAS VARIAS

- 2201 Cuotas Sociales Cobradas por Adelantado
- 2301 Previsión Despido Ley 11.729
- 2302 Amortización Acumulada Edificio
- 2303 Amortización Acumulada Instalaciones
- 2304 Amortización Acumulada Muebles y Utiles
- 2305 Amortización Acumulada Instrumental y  
Aparatos Médicos
- 2306 Amortización Acumulada Maquinarias y Herramientas
- 2307 Amortización Acumulada Utiles de Farmacia
- 2308 Amortización Acumulada Utiles de Laboratorio
- 2309 Amortización Acumulada Menaje y Vajilla
- 2310 Amortización Acumulada Ropería y Lencería
- 2311 Amortización Acumulada Rodados
- 2312 Amortización Acumulada Biblioteca
- 2313 Amortización Acumulada Envases de Oxígeno
- 2314 Amortización Acumulada Envases Varios
- 2320 Previsión para Deudores Incobrables

GASTOS Y RECURSOS

3000 AMORTIZACIONES

- 3001 Amortizaciones de Edificios
- 3002 Amortizaciones de Instalaciones
- 3003 Amortizaciones de Muebles y Utiles
- 3004 Amortizaciones de Instrumental y Aparatos  
Médicos
- 3005 Amortizaciones de Maquinarias y Herramientas
- 3006 Amortizaciones de Utiles de Farmacia
- 3007 Amortizaciones de Utiles de Laboratorio
- 3008 Amortizaciones de Menaje y Vajilla
- 3009 Amortizaciones de Ropería y Lencería
- 3010 Amortizaciones de Rodados
- 3011 Amortizaciones de Biblioteca
- 3012 Amortizaciones de Envases de Oxígeno
- 3013 Amortizaciones de Envases Varios

3200 GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

- 3201 Sueldos
- 3202 Aportes Patronales Jubilatorios
- 3203 Aguinaldos
- 3204 Aportes C.A.S.F.E.C.
- 3205 Aportes Patronales s/Aguinaldos
- 3206 Comidas de Personal
- 3207 Ropas de Personal
- 3208 Aportes para Caja de Maternidad
- 3209 Tarifas Telefónicas
- 3210 Franqueos y Telegramas
- 3211 Movilidad
- 3212 Papelería e Impresos
- 3213 Gastos Bancarios

GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION (Cont.)

3214	Tasas Varias
3215	Fletes y Acarreos
3216	Seguros
3217	Bonificaciones Generales
3218	Gastos de Representación
3219	Gastos Legales y Estatutarios
3220	Honorarios Profesionales
3221	
3222	Gastos Varios
3223	Cargos Fondo Estímulo
3224	Gastos de Carnets
3225	Gastos Judiciales
3226	Indemnización por Despidos
3227	Cargos para Previsiones
3228	Mantenimiento de Edificios e Instalaciones
3229	Mantenimiento de Muebles y Utiles
3230	Mantenimiento de Instrumental y Aparatos
3231	Mantenimientos Generales
3232	Bajas de Bienes Muebles

3300

GASTOS ESPECIFICOS

3301	Sueldo de Profesionales y Personal de Servicios
3302	Aportes Patronales Jubilatorios
3303	Aguinaldos
3304	Aportes C.A.S.F.E.C.
3305	Comidas Personal
3306	Ropa de Personal
3307	Aportes Patronales s/Aguinaldos
3308	Aportes Caja de Maternidad
3309	Viáticos Asistenciales
3310	Energía Eléctrica
3311	Gastos Generales de Farmacia
3312	Compras de Farmacia
3313	Costo de Ventas de Farmacia
3314	Gastos Generales de Cocina
3315	Compras de Cocina
3316	Consumo de Combustibles
3317	Compras de Combustibles
3318	Gastos Generales de Pensionado de Hospital
3319	Gastos Generales de Maternidad
3320	Gastos Generales Fisioterapia
3321	Gastos Generales Consultorios Externos
3322	Gastos Generales Radiología
3323	Gastos Generales Cirugía
3324	Gastos Generales Transfusiones
3325	Gastos Generales Kinesiología
3326	Gastos Generales Laboratorio
3327	Gastos Generales Radioterapia
3328	Gastos Generales Patología
3329	Gastos Generales Oxigenoterapia
3330	Gastos Generales Neurología

GASTOS ESPECIFICOS (Cont.)

3331 Gastos Generales Primeros Auxilios  
3332 Gastos Generales Lavandería  
3333 Gastos Generales Confección Ropa  
3334 Gastos Generales Varios  
3335  
3336 Porcentajes Médicos  
3337 Gastos Generales Servicio Médico

3400 SUBSIDIOS

3401  
3402

3500 BENEFICENCIA

3501 Servicio Gratuito Hospital  
3502 Servicio Gratuito Maternidad

4000 HABER

4100 CUOTAS SOCIALES

4101 Cuotas Sociales  
4102 Exámenes Previos

4200 INGRESOS GENERALES DE SERVICIOS

4201 Ventas de Farmacia  
4202 Ingresos de Pensionados de Hospital  
4203 Ingresos de Pensionado de Maternidad  
4204 Ingresos de Fisioterapia  
4205 Ingresos de Consultorios Externos  
4206 Ingresos de Radiología  
4207 Ingresos de Cirugía  
4208 Ingresos de Transfusiones  
4209 Ingresos de Kinesiología  
4210 Ingresos de Laboratorio  
4211 Ingresos de Radioterapia  
4212 Ingresos de Patología  
4213 Ingresos de Oxigenoterapia  
4214 Ingresos de Neurología  
4215 Ingresos de Primeros Auxilios  
4216 Ingresos por Derechos Clínicos Hospital  
4217 Ingresos por Derechos Clínicos Maternidad  
4218 Ingresos Propios de Cocina  
4219 Alquiler de Sofa-Camas  
4220 Alquiler Camas Ortopédicas  
4221 Resultados Servicio Global Maternidad  
4222 Ingresos Varios

4300 INGRESOS VARIOS

- 4301 Donaciones
- 4302 Llamadas telefónicas
- 4303 Renta Valores Mobiliarios
- 4304 Comisión por Cobranza de Honorarios
- 4305 Intereses Ganados

CAPITULO V

COSTOS SECCIONALES Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

- SUMARIO :
- a) BASE DE LOS COSTOS SECCIONALES : 1) Centros de costos principales ; 2) Centros de costos distribuibles ; 3) Concepto de gastos distribuibles ; 4) Bases para la distribución de gastos distribuibles ; 5) Bases para la distribución de centros de costos distribuibles.
  - b) PERSONAL. INTRODUCCION : 1) Política de personal ; 2) Selección de personal ; 3) Altas de personal ; 4) Bajas de personal ; 5) Control de asistencia ; 6) Horas extras ; 7) Disciplina; 8) Licencias ; 9) Calificación anual del personal.
  - c) LIQUIDACION DE REMUNERACIONES
  - d) INGRESO Y ALTA DE INTERNADOS
  - e) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION LAVANDERIA Y PLANCHADO : 1) Responsables ; 2) Elementos que se requieren ; 3) Horarios de entregas y recepciones de ropa ; 4) Trámite administrativo correspondiente a las entregas y devoluciones de ropa ; 5) Partes informativos de ropa recibida y ropa devuelta por el taller ; 6) Detalle semanal de consumos e información ; 7) Trabajo de control de reemplazos de ropas por roturas.

- f) TALLER DE CONFECCION DE ROPAS : 1) Responsables ; 2) Bases para la tarea ; 3) Costeo de órdenes de trabajo.
- g) TALLER DE MANTENIMIENTO : 1) Responsables; 2) Bases para la tarea.
- h) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION COCINA : 1) Responsables ; 2) Adquisiiciones ; 3) Pedido de comidas ; 4) Enutrega de comidas ; 5) Extras de cocina ; 6) Control administrativo.
- i) ALQUILER A TERCEROS DE CAMAS ORTOPEDICAS
- j) EXISTENCIA DE MEDICAMENTOS EN FARMACIA Y SERVICIOS INTERNOS
- k) CONTROL DE "STOCKS" DE MEDICAMENTOS Y MA-TERIALES VARIOS
- l) RECEPCION Y ENTREGA DE MEDICAMENTOS Y MA-TERIALES VARIOS
- m) INFORMACION Y ESTADISTICA BASICA PARA LOS DIRECTORES

-----

#### COSTOS SECCIONALES Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

El objeto de este sistema es implantar las normas administrativas y contables, a las que debieran ajustarse todas las gestiones de los distintos departamentos del hospital. Dado el carácter importantísimo que para la economía de la institución tiene la implantación del sistema, es necesario determinar una medición contable de cada uno de los departamentos y secciones, e implantar al mismo tiempo una forma y

base de cálculo que sea aplicable a la obtención de costos seccionales. Estos cálculos tendrán un carácter de primarios y para su realización se aplicarían bases empíricas razonables.

a) BASES DE LOS COSTOS SECCIONALES

Fundamentalmente el proceso se asienta en la distribución existente en los rubros de gastos, según el plan de cuentas, preparado a fin de obtener una información por sectores de actividad en forma depurada y lo más ajustado posible a la realidad.

1) Centros de costos principales

Se han determinado como centros de costos principales, los siguientes :

- |                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| a) farmacia              | i) kinesiología      |
| b) pensionado hospital   | j) laboratorio       |
| c) maternidad            | k) radioterapia      |
| d) fisioterapia          | l) patología         |
| e) consultorios externos | m) oxigenoterapia    |
| f) radiología            | n) neurología        |
| g) cirugía               | o) primeros auxilios |
| h) transfusiones         | p) servicio médico   |

Estos centros de costos recibirán los cargos que directamente le correspondan en concepto de gastos específicos, como asimismo una proporción de los restantes conceptos de gastos generales y centros de costos primarios distribuíbles.

2) Centros de costos distribuibles

Los centros de costos primarios distribuibles a los centros principales, serán los siguientes :

- a) cocina
- b) lavandería
- c) confección ropas
- d) mantenimientos (taller)
- e) administración

3) Concepto de gastos distribuibles

Los conceptos de gastos distribuibles a los centros de costos principales, serán los siguientes :

- a) amortizaciones
- b) sueldos, jornales y cargas sociales, correspondientes a los "Gastos Específicos"
- c) energía eléctrica
- d) combustibles
- e) gastos generales varios
- f) porcentajes médicos
- g) subsidios
- h) beneficencia

4) Bases para la distribución de gastos distribuibles

a) Amortizaciones

Los cargos correspondientes a amortizaciones se distribuirán a los distintos centros de costos, principales o distribuibles, según los lineamientos generales establecidos en las normas del tratamiento del Activo Fijo.

b) Sueldos, Jornales y Cargas Sociales, correspondientes a los gastos específicos

Mensualmente se deberá proceder a la distribución de los cargos realizados a las cuentas de gastos específicos (cuentas 3301 a 3309), a los distintos centros de costos, principales o distribuíbles, según los cargos que realmente se han efectuado a cada uno de ellos.

c) Energía eléctrica y combustibles

La distribución de ambos conceptos del rubro de Gastos Específicos se hará en base a un prorrateo a los centros de costos, principales y distribuíbles, estimado en función del consumo probable de cada uno de los centros.

El gasto de energía eléctrica resultará del valor facturado por el proveedor en el período en consideración y se hallará representado por el saldo de la cuenta respectiva.

En lo referente a los combustibles, se deberá proceder a una operación previa para la determinación del consumo habido en el período. El saldo que se obtenga, se debitará a la cuenta correspondiente, que representará el valor del combustible consumido.

La operación será la siguiente :

Existencia de combustibles al cierre del período anterior		\$	x
<u>MAS</u> : Compras de combustibles - Cuenta 3317	\$	x	
<u>MENOS</u> : Existencias de combusti- bles - Cuenta 1018	\$	x	\$ x
Consumo de combustibles - Cuenta 3316		\$	x

El saldo resultante será el distribuible.

Para el caso de que en el período no se hubiere realizado inventario físico de combustibles y por tal motivo no pudiere determinarse con exactitud la existencia al final del período, se considerará como costo del consumo las compras realizadas, o sea el saldo acumulado en la cuenta 3317.

d) Gastos Generales Varios

Para todos aquellos cargos para los cuales no exista una base de distribución pre-establecida en forma especial para ello; ya sea por su carácter en extremo indirecto o porque la determinación de una base exacta represente un trabajo administrativo no justificado, se usará para el prorrateo una base pre-calculada de tipo general.

El cálculo de esta base se asienta en los siguientes principios :

- 1°) Los gastos de tipo indirectos generalmente son calificables con mayor propiedad como fijos, que como variables.
- 2°) Es aceptado como un principio de justicia para distribución, que los centros reciban carra

gos fijos en proporción directa a su rentabilidad, o sea que a mayor ingreso corresponderá mayor parte en la distribución de los gastos indirectos.

- 3°) Es razonable suponer que cuanto mayor sea la actividad desarrollada por cada centro, mayor será la parte de la actividad fija que se afectará al centro.
- 4°) En el caso particular que nos ocupa, las actividades de los centros no son relativamente comparables en su número, por cuanto son distintas. No obstante ello, es posible la comparación mediante la asignación de un común denominador, que para el caso será la tarifa media de cada servicio, o sea el resultado de dividir los pesos ingresados por las unidades de trabajo realizadas por cada centro. De su aplicación resulta que cuanto mayor es el cociente (tarifa), debería correlativamente ser menor el número de unidades de trabajo, o bien su tiempo de realización. Esto último en la suposición que la tarifa sea proporcional al tiempo empleado en el servicio. O sea, que en un mismo lapso entre dos servicios cuyas tarifas medias sean distintas, será razonable el suponer, que la mayor corresponderá a un menor número (referido a tiempo) de unidades de trabajo y viceversa para el caso contrario, o bien simplemente a un servicio más caro.

5°) Asimismo, y para el caso particular que nos ocupa, es evidente que los centros de costos que originan mayor cantidad de gastos fijos y que reúnen características especiales, son los de servicio de hospital, maternidad y farmacia.

6°) El resto de los servicios, que llamaremos menores, tiene características que los hacen razonablemente comparables.

En base a las consideraciones anteriores, la base para la distribución de los gastos generales indirectos es la siguiente :

1°) Pensionado Hospital y Maternidad, recibirán como distribución el 50 % del gasto distribuable. El gasto se distribuirá entre Pensionado Hospital y Maternidad en función de las camas/días, atendidas por cada servicio.

2°) Farmacia, recibirá como distribución el 10 % del gasto distribuable.

3°) Los restantes centros de costos (servicios), recibirán como distribución el 40 % del gasto distribuable.

En lo referente a la distribución a que se refiere el punto 3°), la base se fijará con el objeto de que se coordinen en ella las siguientes características :

1°) Que los centros de costos más rentables por sus ingresos, reciban mayor proporción de los gastos distribuibiles, o sea

que sea proporcional el gasto a los ingresos.

- 2°) Que los centros de costos que realicen menor cantidad de unidades de trabajo (en tiempo), o sean más rentables unitariamente, reciban una menor cantidad de los gastos distribuibles, o sea que sea inversamente proporcional a la tarifa media de cada servicio.
- 3°) Que prime el factor de rentabilidad, punto 1°), por sobre el de producido de unidades de trabajo.

De estas consideraciones, la base de distribución resultará de :

- a) La obtención de porcentos directamente proporcionales a los ingresos correspondientes a los distintos servicios.
- b) La obtención de porcentos inversamente proporcionales, a las tarifas medias correspondientes a los distintos servicios.
- c) La obtención de los promedios simples de los porcentajes calculados para cada servicio.
- d) Se referirán estos porcentajes promedios, a la relación que existe sobre el total del gasto distribuible, en consideración a que la parte que en este proceso se reparte es sólo el 40 %.

Ello se obtendrá del siguiente cálculo :

$$\text{Porcentaje sobre Total} = \frac{40 \times \text{porcentaje punto c)}{100} = x \%$$

Sigue un ejemplo del cálculo, sobre la suposición de las siguientes cifras :

	Ingresos \$ a	Unidades de Trabajo b	Tarifa Media a÷ b
Fisioterapia	374.000	13.000	28.--
Kinesiología	22.000	2.000	11.--
Laboratorio	13.000	26.000	0.50
<b>T O T A L</b>	<b>409.000</b>	<b>41.000</b>	<b>39.50</b>
<b><u>P O R C E N T A J E S</u></b>			
Fisioterapia	92 % )		14 % )
Kinesiología	5 % ) +		36 % ) ++
Laboratorio	3 % )		50 % )
<b>T O T A L</b>	<b>100 %</b>	<b>T O T A L</b>	<b>100 %</b>

+ relación directa

++ relación inversa

**BASE CALCULADA**

Fisioterapia	$\frac{92 \% + 14 \%}{2} = \frac{106 \%}{2} = 53 \%$
Kinesiología	$\frac{5 \% + 36 \%}{2} = \frac{41 \%}{2} = 21 \%$
Laboratorio	$\frac{3 \% + 50 \%}{2} = \frac{53 \%}{2} = 26 \%$

BASES DE RELACION SOBRE EL TOTAL

Fisioterapia	$\frac{40 \times 53}{100}$	=	21,2 %
Kinesiología	$\frac{40 \times 21}{100}$	=	8,4 %
Laboratorio	$\frac{40 \times 26}{100}$	=	10,4 %

e) Porcentajes médicos

Con los porcentajes médicos se ha de proceder, para su distribución de la misma forma que con los sueldos, jornales y cargas sociales.

f) Subsidios

Los subsidios se distribuirán siguiendo los lineamientos generales indicados en el punto d) para los gastos varios distribuibles.

g) Beneficencia

Las beneficencias, por servicios gratuitos, serán distribuidas a los distintos centros de costos según los cargos reales que corresponda a cada uno de ellos.

5) Bases para la distribución de centros de costos distribuibles

a) Gastos Generales de Administración

Los gastos generales de administración se distribuirán a los centros de costos principales, en fun-

ción de la base programada según el punto d) del apartado 4).

Estas bases serán de aplicación general con excepción de los siguientes rubros :

1°) Cuenta 3226 - Indemnización por despidos

Este rubro se distribuirá en función de los porcentajes que resulten del prorrateo de los sueldos, jornales y cargas sociales.

2°) Cuentas 3228, 3229, 3230, 3231 - Mantenimiento de: Edificios e Instalaciones, Muebles y Utiles, Instrumental y Aparatos, Generales

Estos cargos serán eliminados de los gastos de administración y se acumularán como parte integrante del costo del Taller de Mantenimiento, del cual - en punto aparte - se da su base de distribución.

b) Confección ropas

Los gastos correspondientes a este centro de costos serán distribuidos en función de la cantidad de ropas repuestas a cada servicio en el período que cubra el cálculo del costo.

c) Centros de costos distribuibles que son recíprocos en los cargos a prorratear

Existen centros de costos distribuibles que por la relación que existe entre sus gestiones se deben prorratear cargos entre ellos. Estos son : Cocina, Lavandería y Taller de Mantenimiento.

Por tal motivo, antes de iniciar la distribución final, las cifras finales de estos centros deberán ser objeto de un ajuste de tal manera que reciban los

cargos de los centros recíprocos y queden eliminados de sus totales los cargos que deben ser pasados a su vez a sus recíprocos. Para la realización de este ajuste existen, por lo menos, dos métodos; uno aritmético/algebraico, y uno lógico.

1°) Supongamos que existen tres centros, los cuales se hallan relacionados de la siguiente manera :

Centro A ( Recibe 5 % de B  
( Recibe 10 % de C  
(

Centro B ( Recibe 15 % de A  
( Recibe 20 % de C  
(

Centro C ( Recibe 25 % de A  
( Recibe 30 % de B  
(

y los cargos no ajustados de cada centro, son :

A: \$ 100.-- ; B: \$ 200.-- ; C: \$ 300.--

Los cargos que los centros reciban y aporten a su vez, se hallan correlacionados con las cantidades dadas.

#### Método Aritmético

Sobre la base de los datos generales, se planteará un sistema de tres ecuaciones de primer grado con tres incógnitas, y que se referirán directamente al valor ajustado de los centros buscados. El sistema de ecuaciones es :

$$A \quad 100 \quad \left( \begin{array}{l} B \quad 5 \% \\ C \quad 10 \% \end{array} \right) \quad A = 100 + 0,05B + 0,10C$$

$$B \quad 200 \quad \left( \begin{array}{l} A \quad 15 \% \\ C \quad 20 \% \end{array} \right) \quad B = 200 + 0,15A + 0,20C$$

$$C \quad 300 \quad \left( \begin{array}{l} A \quad 25 \% \\ B \quad 30 \% \end{array} \right) \quad C = 300 + 0,25A + 0,30B$$

Aplicando el método algebraico de sustitución, se elaborará el despeje de las incógnitas, comenzando por A.

Para ello, se relacionará en el sistema la primera y la segunda ecuación :

$$A = 100 + 0,05 \sqrt[0,9925]{(200 + 0,15 A + 0,20 C)} + 0,10 C$$

$$A = 100 + 10 + 0,0075 A + 0,010 C + 0,10 C$$

$$A = 0,0075 A = 110 + 0,11 C$$

$$0,9925 A = 110 + 0,11 C$$

$$A = \frac{110 + 0,11 C}{0,9925}$$

Igualmente se procederá para obtener el valor de B

$$B = 200 + 0,15 \sqrt[0,9925]{(100 + 0,05 B + 0,10 C)} + 0,20 C$$

$$B = 200 + 15 + 0,0075 B + 0,015 C + 0,20 C$$

$$B = 0,0075 B = 215 + 0,215 C$$

$$B = \frac{215 + 0,215 C}{0,9925}$$

Los valores obtenidos se aplicarán a la tercera ecuación, a fin de determinar el valor numérico de C.

$$C = 300 + 0,25 \frac{110 + 0,11 C}{0,9925} + 0,30 \frac{215 + 0,215 C}{0,9925}$$

$$C = \frac{297,75 + 27,5 + 0,0275 C + 64,5 + 0,0645 C}{0,9925}$$

$$C \ 0,9925 = 297,75 + 27,5 + 64,5 + 0,0275C + 0,0645C$$

$$C \ 0,9925 = 389,75 + 0,092C$$

$$C \ 0,9925 = C \ 0,092 = 389,75$$

$$C \ 0,9005 = 389,75$$

$$C = \frac{389,75}{0,9005} = 432,81$$

El valor de C será aplicado a los valores algebraicos de A y B, a fin de hacerlos numéricos, con lo cual quedarán resueltas las incógnitas.

$$A = \frac{110 + 0,11 (432,81)}{0,9925} = \frac{157,6091}{0,9925} = 158,80$$

$$B = \frac{215 + 0,215 (432,81)}{0,9925} = \frac{308,0542}{0,9925} = 310,38$$

Las cifras obtenidas, representan los valores ajustados de los tres centros, e incluyen los cargos recibidos de los centros recíprocos, aun aquellos originados por la propia distribución.

Sólo resta hacer la distribución bruta entre los centros, la cual será :

	<u>A</u>		<u>B</u>		<u>C</u>
BRUTO	<u>158,80</u>		<u>310,38</u>		<u>432,81</u>
a(B) 15%	( 23,82)	a(A) 5%	( 15,52)	a(A) 10%	( 43,28)
a(C) 25%	<u>( 39,70)</u>	a(C) 30%	<u>( 93,11)</u>	a(B) 20%	<u>( 86,56)</u>
	<u>( 63,52)</u>		<u>(108,63)</u>		<u>(129,84)</u>
NETO	\$ <u>95,28</u>		\$ <u>201,75</u>		\$ <u>302,97</u>
			<u>\$ 600</u>		

Los valores netos resultantes serán los que final<sub>mente</sub> deberán ser distribuidos a los centros no recí<sub>procos</sub>.

Método Lógico

Se basa en el hecho de que al producirse entre los centros recí<sub>procos</sub> distribuciones, cada una de ellas modifica el valor de la anterior.

Esto que en principio no tiene límites, en la prác<sub>tica</sub> sí lo tiene y está dado por la última cifra razo<sub>nable</sub> que resulte de una distribución progresiva de ca<sub>da</sub> uno de los cargos recí<sub>procos</sub> realizados, siguiendo para ello un proceso ordenado entre los centros.

Siguiendo con el ejemplo anterior, para el caso será :

A		B		C	
15 % B    25 % C		5% A    30% C		10% A    20 % B	
(1) (100.--		(2) (200.--		(3) (300.--	
de (		de (		de (	
B ( 10,75 ( 5%(2))		A ( 15.-- (15%(1))		A ( 25.-- (25%(1))	
(4) (		( 65.-- (20%(3))		B ( 64,50 (30%(2))	
C ( 32,50 (10%(3))		(5) (		(6) (	
B ( 3,57 ( 5%(5))		A ( 6,49 (15%(4))		A ( 10,81 (25%(4))	
(7) (		C 15,06 (20%(6))		B 21,45 (30%(5))	
C ( 7,53 (10%(6))		A 1,67		A 2,78	
B 0,84		C 4,84		B 5,02	
C 2,42		A 0,49		A 0,82	
B 0,27		C 1,17		B 1,60	
C 0,58		A 0,13		A 0,21	
B 0,07		C 0,36		B 0,39	
C 0,18		A 0,01		A 0,06	
B 0,02		C 0,10		B 0,11	
C 0,05		A 0,01		A 0,02	
B 0,0055		C 0,026		B 0,03	
C 0,0130		A 0,0028		A 0,0046	
B 0,0014		C 0,0070		B 0,0086	
C 0,0035					
<u>158,8034</u>		<u>310,3658</u>		<u>432,8132</u>	

Una vez en este punto, la distribución a los diversos centros se hará en idéntica forma que para método aritmético.

2°) Cocina

Para la determinación del costo bruto del servicio de cocina, se procederá según los siguientes lineamientos.

a) Costo de las mercaderías consumidas

Para esta determinación se efectuará la siguiente operación :

Existencia de Mercaderías de Cocina al .../.../...		\$	x
<u>Más</u> : Compras de Cocina - Cuenta 3315	\$	x	
<u>Menos</u> : Existencia de Mercaderías de Cocina al final del período - Cuenta 1017	\$	x	\$ x
(°°) Costo de Consumo de Cocina		\$	x

(°°) Para el caso de que por diversos motivos no se hubiere tomado la existencia física de las mercaderías de cocina al finalizar el período, se considerará como Costo del Consumo el total acumulado en la Cuenta 3315 - Compras de Cocina.

b) Costo Total del Servicio

Para esta determinación se hará la siguiente operación :

Costo de Consumo Cocina (según punto a)		\$	x
Gastos Generales de Cocina - Cuenta 3314		\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)		\$	x
Amortizaciones - Cuentas 3101/3113		\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310		\$	x
Consumo de Combustibles - Cuenta 3316		\$	x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo bruto del servicio		\$	x
<u>Menos:</u>			
Recursos propios de Cocina - Cuenta 4218		\$	x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo total del servicio		\$	x
		<u><u>\$</u></u>	<u><u>x</u></u>

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

c) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:

Costo total del servicio ajustado (según punto 5); apartado c)		\$	x
<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos			
Lavandería	\$	x	
Taller Mantenimiento	\$	x	\$ x
		<u>\$</u>	<u>x</u>
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Cen- tros No Recíprocos		\$	x
		<u><u>\$</u></u>	<u><u>x</u></u>

d) Distribución final a los Centros de Costos Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales en proporción a las comidas provistas a cada uno

de ellos. Para esta tarea se basarán en la información estadística.

3°) Lavandería

Para la determinación del costo bruto del servicio de lavandería, se procederá según los siguientes lineamientos.

a) Costo total del servicio

Para su determinación se hará la siguiente operación:

Gastos Generales de Lavandería - Cuenta 3332	\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)	\$	x
Amortizaciones - Cuenta 3101/3113	\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310	\$	x
Consumo de Combustibles - Cta.3316	\$	x
Costo bruto del servicio	\$	x

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

b) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:

Costo total del servicio ajustado (según punto 5); apartado c)	\$	x
<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos		
Cocina	\$	x
Taller de Mantenimiento	\$	x
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Centros No Recíprocos	\$	x

c) Distribución final a los Centros de Costos Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales en proporción a los kilos de ropa lavados para cada uno de ellos. Se utilizará para realizar la operación el formulario de Ropa Entregada y Ropa Recibida, tomándose como base las cifras de ropa recibida.

4°) Taller de Mantenimiento

Para la determinación del costo bruto de este servicio se procederá según los siguientes lineamientos :

a) Costo total del servicio

Para su determinación se hará la siguiente operación :

Mantenimiento de:

Edificios e Instalaciones - Cuenta 3228	\$	x
Muebles y Utiles - Cuenta 3229	\$	x
Instrumental y Aparatos - Cuenta 3230	\$	x
General - Cuenta 3231	\$	x
Total Mantenimientos	\$	x
Sueldos, Jornales y Cargas Sociales (°°)	\$	x
Amortizaciones - Ctas.3101/3113	\$	x
Energía Eléctrica - Cuenta 3310	\$	x
Consumo de Combustibles - Cuenta 3316	\$	x
Costo bruto del servicio	\$	x

(°°) Cargado según los procedimientos explicados en el punto 4); apartado b).

b) Ajuste por Centros de Costos Recíprocos

Para ello se realizará la siguiente operación:

Costo total del servicio ajustado (según punto 5) ; apartado c).

<u>Menos:</u> Distribución cargada a Centros Recíprocos		\$	x
Cocina	\$	x	
Lavandería	\$	x	<u>  X</u>
Costo total del servicio ajustado para su distribución a los Centros No Recíprocos		\$	<u>    x</u>

c) Distribución final a los Centros de Costos

Principales

El costo final del servicio será distribuido entre los centros de costos principales, en proporción al tiempo que el taller ha empleado en el mantenimiento general de cada uno de los centros.

d) Ingresos

Los conceptos de ingresos serán tomados directamente de los saldos que arrojen las respectivas cuentas del Mayor General.

Los ingresos por cuotas sociales serán distribuidos entre los centros (servicios) en función de la base explicada en el apartado 4), punto d). En igual forma se procederá con los ingresos por exámenes previos y los recursos varios.

En lo referente a los ingresos generales de servicios serán asignados directamente a los

centros respectivos, según la distribución del Mayor General. Aquellos que no tengan una imputación determinada, serán distribuidos en función de la base explicada en el apartado 4); punto d).

b) PERSONAL

Introducción

A continuación se delinearán las normas a que se ajustarán las relaciones de los directivos de la institución con el plantel de su personal. Ello, con el objeto de darle a dichas relaciones las más elementales características de las relaciones humanas y la importancia que tiene dentro de esta sociedad dichas relaciones.

Para cumplir un cometido inteligente, se establecerá una sección que especialmente se dedique a la atención de las tareas resultantes del manejo general del personal.

Dicha sección estará bajo la dirección de un empleado jerarquizado con el cargo de Jefe de Personal, cuya necesidad ya la he mencionado anteriormente.

A esta sección se le deberá dar la suficiente libertad de acción en el trato con el personal y que bajo ningún concepto se disminuya la posición jerárquica del jefe de la sección ante el personal con el cual se halle relacionado.

A esta sección le competirá :

- a) Todo lo relativo al trato con el personal.
- b) La supervisión de la liquidación de los haberes.
- c) Las cuestiones relativas al cumplimiento de las leyes sociales.
- d) El sistema general de vigilancia del establecimiento.

1) Política de Personal

Deberá entenderse por política de personal, el conjunto de normas que constituirán el marco dentro del cual la institución desarrollará sus planes, programas y procedimientos para alcanzar una inteligente colaboración, a fin de cumplir los objetivos deseados por los directivos.

De dicho conjunto de normas derivarán las características particulares del hospital, que lo harán diferente a otras instituciones similares.

En consecuencia, la política de personal debe cubrir los siguientes aspectos :

- A - Selección del Personal
- B - Entrenamiento
- C - Remuneraciones
  - relaciones con los niveles de plaza
  - diferenciación entre el personal
  - uso de incentivos monetarios
- D - Condiciones de Trabajo
  - horarios
  - vacaciones
  - condiciones del lugar de trabajo
  - disciplina
  - calificación del personal
  - promociones
- E - Servicios Sociales
  - actividades sociales entre el personal
  - salud del personal y seguridad del trabajo
  - previsión (seguros)

F - Relaciones Gremiales

- comunicaciones con los representantes sindicales
- cooperación para la obtención de fines comunes

G - Revisión de las Normas de Política de Personal

2) Selección del Personal

Los principales elementos de juicio que deberán tomarse en cuenta para decidir en la selección serán :

- a) Carta pidiendo empleo
- b) Formulario de Solicitud de Empleo
- c) Referencias de anteriores empleadores
- d) Entrevista personal
- e) Informes personales
- f) Examen médico previo

3) Altas de personal

Una vez que la Sección Personal haya decidido incorporar algún empleado; luego de tener constancia médica de su aptitud física, será necesario informar la novedad a las secciones interesadas y preparar los registros en la forma que a continuación se explica :

a) Informes

El jefe de Personal al producirse una incorporación procederá a emitir en triplicado un formulario de alta, cuyas copias tendrán el siguiente destino :

Original : Se entregará al interesado, para que lo entregue al Jefe de la Sección a la que se lo destinó.

Duplicado : Se cursará a la Sección Liquidación de Haberes.

Triplicado : Quedará en la Sección Personal para ser incluido en el legajo individual.

b) Registros

La Sección Liquidación de Haberes en base a la comunicación recibida de Personal, procederá a confeccionar la ficha individual, y además si correspondiera, la tarjeta-reloj.

En la Sección Personal se archivará el triplicado por orden alfabético en un bibliorato rotulado "Trámites de Incorporación Pendientes" y luego que haya completado los datos de la actual ficha individual, los pasará a otro rotulado "Trámites de Incorporación Completos".

4) Bajas de Personal

a) Comunicación de Baja

Cuando un empleado deja de pertenecer al personal de la institución, la oficina de Personal emitirá la comunicación correspondiente en triplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

Original : Se cursará al Jefe de la Sección a que pertenece el empleado.

Duplicado : Se enviará a la Sección Liquidación de Haberes.

Triplicado : Quedará en la oficina de Personal para constancia de su emisión y archivo en el legajo del empleado.

5) Control de Asistencia

a) Horarios

Los horarios aprobados por las autoridades competentes deberán mantenerse permanentemente actualizados, a efectos de evitar sanciones en caso de inspecciones.

b) Reloj de Control

Diariamente, luego de pasados 15 minutos de la hora de entrada, un empleado de la oficina de Control Haberes, deberá retirar las tarjetas-reloj a efectos de controlarlas con los partes diarios de ausentismo que deben enviar los jefes de cada Sección.

Quince minutos antes de la hora de salida, las tarjetas serán colocadas nuevamente en los tarjeteros, a disposición de los empleados, para fichar la hora de salida.

Un empleado deberá cumplir funciones de vigilancia en la puerta de acceso a la institución.

c) Permisos de Salida

Las salidas del personal antes del horario habitual, deberán estar respaldadas por la correspondiente autorización del Jefe de la Sección respectiva.

A tal efecto, los Jefes de Sección emitirán una autorización que entregarán al interesado para que éste lo presente al empleado de la oficina de Personal destacado en la puerta.

Este comprobante será posteriormente entregado a la oficina de Personal para asentar la salida anticipada en la ficha y ser archivado en el legajo del interesado.

6) Horas Extras

Las horas extras que deba efectuar el personal deberán estar previamente autorizadas por el Jefe de la respectiva Sección. A tal efecto, confeccionará un formulario que cursará a la oficina de Personal

La Sección Personal mensualmente deberá informar al Administrador la cantidad de horas extras efectuadas en cada Sección.

7) Disciplina

El respeto a la autoridad del Jefe inmediato y el acatamiento a las normas existentes en la institución son esenciales para el armónico desenvolvimiento de las tareas y el logro de los fines propuestos por la misma.

Para aquellos casos en que por cualquier motivo se produzca una transgresión, corresponde que el Jefe Directo de la persona que cometió la falta se ponga en contacto con el Jefe de Personal para darle la pauta de la importancia de la falta. El Jefe de Personal decidirá sobre la medida disciplinaria que corresponda, a fin de evitar que una misma falta sea considerada de distinta manera.

Las medidas disciplinarias serán comunicadas personalmente por el Jefe directo a la persona que corresponda, recabando notificación por escrito de las mismas.

8) Licencias

El encargado de la función de Personal será el que deba coordinar la licencia anual del personal de la mejor manera posible para que, sin afectar el rendimiento de las secciones, se puedan satisfacer los deseos de cada uno y cumplir las disposiciones vigentes sobre la materia.

La programación de las vacaciones será tarea a cargo del Supervisor directo pero la aprobación final queda reservada al Jefe de Personal.

La oficina de Control-Haberes será la responsable de anotar en las tarjetas-reloj y en las fichas individuales de los empleados, los motivos de las ausencias por licencias.

9) Calificación Anual del Personal

Una vez por año, los Jefes de Sección deberán calificar a todo su personal.

A fin de que cada Jefe califique en base a un criterio uniforme, será necesario instruirlos previamente sobre la manera cómo deben encarar la tarea.

Dentro de estas instrucciones será de particular interés recalcar la necesidad de que cuando un aspecto del empleado no haya sido observado suficientemente como para emitir opinión, se deje constancia de ello y que bajo ningún concepto se consigne una calificación sobre la que no haya una seguridad plena.

Los Jefes de Sección deberán enviar las calificaciones a la oficina de Personal a efectos de que se archive en el legajo individual del empleado.

Será de interés general que los Jefes mantengan una conversación con cada uno de los empleados, a efectos de enterarse de los verdaderos motivos de las fallas que ellos tengan, con el propósito fundamental de ayudarlos a corregir las y mejorar así su concepto.

c) LIQUIDACION DE REMUNERACIONES

Se seguirá el siguiente procedimiento :

- a) Sueldos : Se confeccionará una planilla base que llevará la firma del Administrador, Contador y Jefe de Personal. Será actualizada cada vez que ocurran cambios en las remuneraciones, adicionándole las altas o aumentos y deduciéndole las bajas o descuentos.
- b) Retención Jubilatoria : Se obtendrá aplicando el porcentaje de ley a la cifra obtenida según el punto anterior.
- c) Cuota Social y Sindical : Se obtendrán totales multiplicando las cuotas respectivas por la cantidad de personal asociado o afiliado, respectivamente.
- d) Resto de Conceptos : Se obtendrán totales de los comprobantes o avisos de cada concepto particular.

d) INGRESO Y ALTA DE INTERNADOS

- 1) Se solicitará al interesado la orden de internación. Si la misma estuviera suscripta por un profesional no perteneciente a la institución, deberá llevar la indicación de que el paciente no padece de enfermedades infecto-contagiosas. Si el paciente no posee orden de internación, se dará intervención al médico de guardia, quien determinará por escrito si debe admitírselo.
- 2) Se asignará cama al paciente y se preparará la boleta de internación, registrando al mismo en el Registro de Internados, asignándole número correlativo de internación.

- 3) Se registrará en un registro alfabético, nombre y apellido del paciente, teléfono y domicilio para avisos urgentes y número que le hubiera correspondido en el Registro de Internados.
- 4) Se entregará a la Administración el duplicado de la boleta de internación, quedando el original en el talonario y el triplicado se entregará al paciente para que a su vez lo entregue al encargado del pabellón asignado.

### Registro de Camas y Fechas Probables de Altas

#### a) En Mesa de Entradas

- 1) Constará de una carpeta compuesta de una hoja por cada pabellón, en donde estará diagramada la distribción de camas y boxes.

Cada zona del diagrama asignada a una cama se dividirá en tres partes. En la primera se anotará la fecha y número de boleta de internación; en la segunda, el número de recibo de pago del anticipo; en la tercera, la fecha probable de alta.

#### b) En Administración

- 1) Constará de una carpeta compuesta con el mismo tipo de hojas que las del punto anterior. Además de ellas y a continuación de cada una habrá tantas hojas como camas tenga cada pabellón.

Estas hojas por cama contendrán en columnas los datos siguientes : fecha de internación, número de boleta de internación, fecha de comunicación del alta, fecha de alta definitiva.

- 2) Será confeccionado en base a las boletas de internación que se recibirán de Mesa de Entradas, las boletas de comunicación de alta probable y alta definitiva que suscribirán los señores médicos.
- 3) Diariamente se verificará la coincidencia de este registro, con el de Mesa de Entradas y los partes de pabellones.

#### Egreso de Internados

- 1) Una vez sellada en Caja la boleta de alta y entregada por el interesado al encargado del pabellón, éste la hará llegar de inmediato a Mesa de Entradas para que asiente la novedad en el Registro de Internados y actualice su registro de camas.  
Hecho esto, la remitirá a Administración para que siga con ella la rutina habitual.

#### Distribución de Turnos para Consultorios Externos

- 1) Se fijarán horarios, de acuerdo a la hora de atención del médico respectivo. Pasados estos horarios, los turnos se adjudicarán tanto a socios como a no socios por orden de llegada, hasta completar el número de pacientes que cada médico tenga asignados.
- 2) En el momento de otorgar un turno, se anotará el nombre del paciente y número de carnet si fuera socio, en una planilla en duplicado. Completado el número de pacientes o llegada la hoja fijada, se remitirá el original de la planilla al fichero clínico central, para que el empleado a cargo de éste, extraiga las fichas de cada uno de los pacientes a ser atendidos

y entregue lista y fichas a la enfermera del consultorio respectivo.

#### Comunicación de la fecha probable de alta

La Dirección Médica deberá determinar cuál es la anticipación aproximada, de acuerdo al estado actual de la ciencia, con que un facultativo puede expedirse sobre una fecha probable de alta.

Al efectuar tal determinación, la Dirección Médica tomará en consideración lo siguiente :

- a) La fecha probable de alta que los señores médicos deberán comunicar será para exclusivo uso administrativo, y no llegará a conocimiento del paciente si el facultativo actuante no lo desea.
- b) Deberá determinarse en forma optimista, considerando la evolución más favorable del paciente.
- c) Será modificada cuando el ciclo evolutivo de la enfermedad así lo indique.
- d) Por lo dicho anteriormente, queda claro que solicitar al cuerpo médico tal previsión no afectará para nada su responsabilidad y ética profesional.
- e) Que contando la Administración con este importante dato, se podrán eliminar las altas sorpresivas que trastornan y dificultan desde el punto de vista administrativo.

Asimismo, se logrará, en caso necesario, una mejor programación en la disponibilidad de camas.

e) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION  
LAVANDERIA Y PLANCHADO

Dada la importancia del servicio de lavado y planchado dentro de la economía de la institución, se han programado las normas administrativas y de control a que dicho servicio deberá ajustarse.

1) Responsables

Los encargados de lavandería y taller de planchado, y los de cada pabellón y servicio, serán los responsables de la gestión y control del movimiento de las ropas y elementos que deban ser lavados y planchados, debiendo suministrar la información que se les requiera para el satisfactorio control administrativo del servicio.

Las tareas específicas de control, de estadísticas y de información superior serán función directa de la sección Administración bajo la supervisión directa del Contador.

2) Elementos que se requieren

Se considerará como base de control un elemento de ponderación homogéneo. Este será la unidad de medida "el kilogramo" (kg.).

Para ello, se deberá dotar a la sección de lavandería y taller de planchado de una balanza tipo "romana", con capacidad de por lo menos 100 (cien) kgs.

El movimiento de las ropas a ser lavadas y planchadas, se hará mediante la utilización de los siguientes elementos :

Ropa sucia - mediante el uso de bolsas, las cuales deberán ser individualizadas por servicios.

Ropa limpia - mediante el uso de canastos. Estos también serán individualizados y se deberá proveer la forma de preparar sostenes que permitan ser pesados. Asimismo, deberá procederse a determinar la tara (peso) de cada canasto, que será inscripta en el mismo.

3) Horarios de Entregas y Recepciones de Ropas

Para complementar la gestión y a fin de coordinar las tareas del taller de lavado y planchado y los servicios correspondientes, se fijarán horarios para las entregas y recepciones que deban hacer cada servicio.

4) Trámite Administrativo correspondiente a las Entregas y Devoluciones de Ropa

- 1°) Los distintos servicios de la institución que hagan entregas de ropas para ser lavadas y planchadas, procederán a la emisión por cada entrega, del correspondiente formulario de Movimiento de Ropas. En este formulario se indicará :
  - a) Fecha.
  - b) Pabellón o servicio que efectúa la entrega.
  - c) El total de cada tipo de ropa o elemento entregado (columna total).
  - d) La inicial de la persona que autoriza la entrega.
- 2°) Quien realice la entrega concurrirá al taller de lavado y planchado - dentro del horario que le corresponda - con la ropa y los dos ejemplares del formulario.

- 3°) En el taller se procederá a la recepción de la ropa, mediante el siguiente procedimiento :
- a) Se procederá a pesar las ropas recibidas.
  - b) El peso resultante se anotará en ambos ejemplares del formulario en el casillero correspondiente a Kgs. - Total.
  - c) Controlará pieza por pieza las ropas y elementos recibidos, las que controlará y tildará con el duplicado del formulario.
  - d) Estando conforme con el detalle, se firmará el ejemplar duplicado del formulario.
  - e) Entregará el ejemplar duplicado del formulario a la persona de quien recibió las ropas y elementos.
  - f) Se quedará con el ejemplar original, el cual será mantenido transitoriamente ordenado por servicio, en una carpeta rotulada "Ropas en Taller Pendientes de Entrega".

- 4°) Para hacer los retiros, por parte de los servicios o sea las devoluciones por parte del taller, se aplicará el siguiente procedimiento :
- a) El personal designado por cada servicio deberá concurrir al taller dentro del horario que le corresponda, acompañado del ejemplar duplicado del formulario de Movimiento de Ropa.
- Este formulario se mantendrá en cada servicio hasta que se cumpla el total de la devolución por parte del taller de las ropas y elementos entregados.

- b) El encargado del taller procederá a la devolución de las ropas y elementos que correspondan y que ya se encuentren limpios.
- Tendrá como elemento de control de la tarea que realiza, el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa, que retirará para el caso de la carpeta correspondiente.
- c) El personal del servicio encargado de recibir la devolución, efectuará el control de las ropas y elementos que le son devueltos, pieza por pieza. Utilizará para ello el ejemplar original del formulario, en el cual anotará las entregas que se le efectúan y si correspondiera, la cantidad de piezas que restan ser entregadas.
- Para este paso utilizará, de la columna principal del día en que se hace la devolución, las columnas parciales de :
- 1°) para las entregas, la denominación con la letra "E" (Entregas).
- 2°) para las piezas que faltan ser entregadas, la denominada con la letra "F" (Faltan).
- Idénticas anotaciones realizará la persona encargada del Taller, en el ejemplar duplicado del formulario.
- d) Concluido este control, se procederá a pesar la ropa y elementos devueltos. Se tendrá en consideración descargar del peso total, el correspondiente al canasto.
- e) Se anotará el peso resultante en ambos ejemplares del formulario en la columna Kgs.

- f) El personal del servicio encargado de la recepción y que ya efectuó el control correspondiente, inicialará la recepción parcial en señal de conformidad, en el casillero determinado al efecto, en el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa.
- 5°) Si la devolución fuere sólo parcial, los ejemplares del formulario de Movimiento de Ropa, tendrán los siguientes destinos :
- Original - Se mantendrá nuevamente en la carpeta de "Ropas en Taller Pendientes de Entrega".
  - Duplicado - Se devolverá al servicio o pabellón que lo emitió.
- 6°) Si la devolución fuere total, los ejemplares del formulario Movimiento de Ropa, tendrán los siguientes destinos :
- Original - Será inicialado por el encargado del taller y se enviará a la Administración.
  - Duplicado - Se archivará en el Taller, ordenado por servicio.
- 7°) En los casos de devolución total y que se hubieren producido reemplazos por roturas, el total - resultante de las entregas parciales anotadas - se inscribirá en la columna denominada CAMBIOS de ambos ejemplares del formulario. Todo ello, antes de proceder a la realización del paso indicado en el punto 6°).

5) Partes Informativos de Ropa Recibida y Ropa Devuelta por el Taller

La información de los kilogramos de ropa y elementos recibidos y devueltos por el taller de lavado y planchado se hará mediante la emisión de un formulario, que servirá para ambos cometidos. Para ello, sólo será necesario colocar en el recuadro correspondiente : RECIBIDA o DEVUELTA, según corresponda.

La preparación de esta información será responsabilidad directa del encargado del taller.

Estos formularios serán semanales y de acumulación sólo mensual. Uno de ellos deberá coincidir con cada fin de mes, aunque no se hubiere completado la semana.

Para su preparación, se procederá del siguiente modo :

- 1°) Del formulario de Movimiento de Ropa que corresponda a entregas de cada servicio, se volcará al resumen el total de kilogramos recibidos en el renglón del día en que se efectúa y en la columna del servicio que hace la entrega.
- 2°) De esta manera se procederá día por día, sumando al final de cada semana (hasta el sábado inclusive), los totales diarios recibidos por servicios. Este total se anotará en el renglón denominado Semana Actual.
- 3°) Los totales resultantes se pasarán al formulario que corresponderá a la semana siguiente en el renglón denominado Semana Anterior. Este paso se omitirá en el formulario correspondiente al fin de mes.
- 4°) En lo referente a las devoluciones, el procedimiento

será idéntico, obteniéndose la información de cada entrega que sea anotada en el ejemplar original del formulario de Movimiento de Ropa.

- 5°) Una vez preparados los partes, serán inicialados por el responsable y se enviarán a la Administración. En los fines de mes, el día de entrega será el primer día hábil del mes siguiente. Este formulario desempeñará un papel de suma importancia en las tareas de costos que desarrollará la contaduría de la institución.

6) Detalle Semanal de Consumos e Información

Será función del encargado del taller de lavado y planchado, el suministrar la información de la cantidad de materiales utilizados en el taller para la realización de las tareas.

Para ello se servirá de un formulario que deberá contener :

- a) Denominación del material consumido (lavandina, jabón, etc.).
- b) La unidad de denominación del material (kg.; litros, etc.).
- c) El total consumido hasta la semana anterior al informe.
- d) El total consumido en la semana.
- e) El total consumido hasta la semana informada.

Este formulario se preparará semanalmente y sus totales serán de acumulación mensual; uno de ellos coincidirá con el fin de mes. Por tal motivo, cada fin de semana, se procederá :

- a) El total resultante de sumar lo consumido hasta la se-

mana anterior y lo consumido durante la semana, se volcará al formulario que se utilizará en la próxima semana.

b) Esto no ocurrirá en el caso del informe de fin de mes.

Para poder establecer este tipo de información, el encargado del taller llevará en un simple cuaderno, los movimientos habidos en los materiales consumidos en su sección. Así registrará por material, las recepciones por compras, los consumos y los saldos existentes. Anotará también, todas las entregas de materiales que haga a otras secciones del establecimiento.

Como complemento de esta gestión, deberá cada vez que emita el formulario contestar por sí, o por no, la encuesta al pie del mismo, relacionada con su misión.

Una vez terminado, lo inicialará y pasará a la sección Administración.

#### 7) Trabajo de Control de Reemplazos de Ropas por Roturas

Con el objeto de ponderar la importancia que significa en la economía del establecimiento, y con miras a la programación de los reemplazos, se preparará en la sección Administración, una estadística de control de reemplazos por roturas.

Para ello se procederá :

##### 1°) Análisis por servicio de reemplazos de ropa por roturas

- a) Se abrirá un formulario por cada servicio.
- b) En él se volcarán los totales indicados en la columna denominada CAMBIOS del original del formulario de Movimiento de Ropa, que el taller de lavado y planchado debe enviar cada vez que complete la devolución de las ropas y elementos recibidos.

- c) Dicho vuelco lo anotará en el renglón correspondiente a la ropa o elemento y en la columna del día que se efectuó el reemplazo.
- d) Se totalizarán las cifras en forma horizontal cada fin de mes.

2°) Análisis general de reemplazos de ropa por roturas

- a) Se abrirá un formulario, donde los números que en el punto 1°) correspondían a los días, en este caso representarán servicios (por ejemplo : 1. Pabellón N° 1; 2. Pabellón N° 2; 8. Maternidad, etc.)
- b) Se volcarán los totales obtenidos según el punto 1°) d), anotando las cantidades resultantes en el renglón de la ropa o elemento y en la columna correspondiente al servicio.
- c) Se obtendrán totales en forma horizontal, por renglón, y en forma vertical por columna.

f) TALLER DE CONFECCION DE ROPAS

1) Responsables

Las tareas administrativas estarán a cargo del encargado del taller de confección de ropas. A él le cabrá la responsabilidad de suministrar la información que se le requiera para el satisfactorio control administrativo del servicio.

Las tareas específicas de control, de estadísticas, costos, y de información superior serán función directa de la sección Administración, bajo la supervisión directa del Contador.

2) Bases para la Tarea

Las tareas del taller de confección de ropa se dividirán en dos grupos :

- a) Confecciones
- b) Reparaciones

1°) Confecciones

Para el control administrativo de las confecciones de ropas, se procederá a la apertura de una Orden de Trabajo, en duplicado, por cada tipo de trabajo de confección que se realice, aplicando los siguientes pasos:

- a) Se numerará correlativamente la Orden.
- b) Se le inscribirá la fecha de la apertura de dicha Orden.
- c) Se indicará en el casillero "Tipo de Trabajo", la clara especificación de la tarea a realizar.
- d) Se indicará en el casillero "Destino", a qué uso se aplicará lo confeccionado (por ejemplo: Ropería y Lencería, Sala de Operaciones, etc.).

Cumplidos los pasos anteriores, la Orden de Trabajo estará lista para recibir la información que será base del control administrativo.

Al hacer el encargado del taller, entrega de los elementos necesarios para la confección, comenzará la tarea de informar. Para ello procederá :

- a) Indicará en el casillero "Comenzó", la fecha y hora de iniciación del trabajo.
- b) Indicará en el espacio denominado "Personal empleado", el nombre y apellido de la, o las operarias que intervienen.

- c) Indicará en el espacio denominado "Materiales Empleados", la denominación y unidad utilizada de aquéllos que entregue para el trabajo.
- d) Diariamente anotará, utilizando las ocho (8) columnas en blanco del espacio "Personal Empleado", las horas que cada operario ha utilizado en la confección, motivo de la Orden.
- e) Al finalizar el trabajo de cada Orden, procederá :
  - 1. Sumará las horas trabajadas por cada operario, y el total lo anotará en la columna "Total".
  - 2. Obtendrá el total de la columna "Total".
  - 3. Determinará lo más razonablemente posible, la cantidad empleada de cada material, anotándolo en la columna denominada "Cantidad".

Cumplidos estos pasos, la encargada inicialará el original de la Orden, indicará la fecha de terminación en el lugar denominado "Terminó" y la cantidad de unidades producidas hasta la terminación de la obra, y se pasará a la sección Administración para completar las tareas concernientes a la determinación de los costos resultantes.

## 2°) Reparaciones

Las tareas de reparación de ropas representará la parte de gasto puro del taller de confección de ropa. Por tal motivo, la gestión de control administrativo se circunscribe a la determinación de la cantidad de horas mensuales que son empleadas en el taller para este tipo de tareas.

Para ello, la encargada del taller se servirá de un for-

mulario de "Horas Empleadas en Reparaciones", que se confeccionará por duplicado.

En este formulario, que se emitirá uno por mes, se anotarán día por día; y operaria por operaria; la cantidad de horas que son empleadas para trabajos de reparación. A fin de cada mes, se obtendrán totales por operaria y el total general de horas trabajadas.

El ejemplar original se enviará a la sección Administración, el primer día hábil del siguiente mes, para cumplir tareas de control y costos.

### 3) Costeo de Ordenes de Trabajo

Estas tareas de costeo de Ordenes de Trabajo serán realizadas por la sección Administración.

Para ello se procederá :

- 1°) Se deberán mantener cálculos predeterminados de costo de horas, de mano de obra y cargas sociales del taller. Se obtendrán extra-contablemente y se aplicarán a cada Orden.
- 2°) Se mantendrá un registro estadístico (en oficina de Compras) con la actualización constante de los precios de los artículos que normalmente son consumidos en el taller de confección de ropa.
- 3°) Igualmente que para el caso del punto 1°), se deberá determinar un cálculo predeterminado de cargos varios del taller, por hora trabajada.

Con estos tres elementos, previamente calculados, y los datos contenidos por el ejemplar original de la Orden de trabajo, se procederá a su costeo, mediante la aplicación de los siguientes pasos :

- 1°) El cálculo de mano de obra y cargas sociales se anotará en el recuadro "Índice de Mano de Obra", el que será multiplicado por el total de horas empleadas, dando por resultado el total (en pesos) de la mano de obra empleada en la Orden que se costea.
- 2°) Se aplicarán, utilizando el registro que llevará Compras, los últimos costos conocidos a las cantidades de materiales empleados, obteniendo el costo total por cada material.
- 3°) Se totalizará la columna de "Costo Total", para obtener el costo total de los materiales empleados.
- 4°) Se aplicará el índice predeterminado de cargos varios al total de horas trabajadas y se obtendrá el total de "Otros Cargos", correspondiente a los cargos indirectos de la obra.
- 5°) Se anotarán los totales obtenidos en el cuadro denominado "Detalle de Costo", obteniendo por suma el total del costo de la obra.
- 6°) Se procederá a obtener el costo por unidad, dividiendo el costo total resultante en el punto 5°) por las "Unidades Producidas".

Con este paso, quedará completado el costeo de la obra.

El formulario terminado servirá como asiento de Diario General, por el cual se descargará el costo del elemento producido del costo del taller, cargándolo al valor activo o de gasto que corresponda, según el destino. Para ello se procederá :

- 1°) Se imputará la Orden debitando (D) a la cuenta de ac

tivo o de gasto que corresponda, según el destino de los elementos producidos y acreditándolo (H) a la cuenta de Gastos Generales Confección Ropa, representativa del costo del taller.

- 2°) Se pasará para su registración en el Diario General.
- 3°) Se archivará el formulario contabilizado en un bibliorato de Ordenes de Trabajo, ordenados por artículo confeccionado.

En lo relativo a las reparaciones se obtendrá to dos los fines de mes un promedio de costo de reparaciones, que resultará del siguiente cálculo :

- 1°) El total de horas empleadas en reparaciones se multi plicará por el índice predeterminado de mano de obra y cargas sociales del taller, obteniendo el total de mano de obra y cargas sociales empleados en reparaciones.
- 2°) Al total obtenido se le sumará el saldo deudor de la cuenta Gastos Generales - Confección Ropa, o se le restará dicho saldo para el caso de ser acreedor.
- 3°) El total que se obtenga se dividirá por la cantidad de horas empleadas por el taller en reparación de ro pa, obteniéndose el costo promedio por hora.
- 4°) Estimando el tiempo de realización de cada tipo de reparación, se podrá obtener el costo calculado de cada una de ellas.

g) TALLER DE MANTENIMIENTO

1) Responsable

Las informaciones necesarias para la determinación del

control administrativo del taller de mantenimiento se rá responsabilidad del encargado de dicho taller.

2) Bases para la Tarea

1°) Pedido de Reparación

Toda reparación o mantenimiento que sea necesario hacer en las distintas dependencias de la institución, será solicitada por el encargado administrativo, o de turno, o de vigilancia, de dicha dependencia mediante un formulario de Pedido de Servicio, que se emitirá en triplicado.

Quien emita el formulario consignará claramente el pabellón o servicio que hace el pedido, la ubicación del daño a reparar o mantenimiento a efectuar, el detalle del trabajo que pide y la inicial del encargado del pabellón o del servicio en el momento de efectuar el pedido.

2°) Recepción del Pedido por parte del Taller

El pedido de servicios se hará en forma directa entre los usuarios del mismo y el personal del Taller. Estos últimos, al recibir el pedido, firmarán de conformidad.

Se hará indicación en los ejemplares original y duplicado, del nombre de la persona que recibió y la fecha en que ello ocurrió. Asimismo, dicha persona inicialará ambos ejemplares.

3°) Distribución de tareas

El encargado del taller hará la distribución de la tarea entre los técnicos con que cuenta. Es

ta designación la anotará en los ejemplares original y duplicado del formulario de pedido, indicando el nombre y número de identificación de cada operario. Asimismo, inicialará la designación sobre los formularios. El original del pedido será entregado al operario designado.

4°) Control de la designación

Para efectuar un control dinámico de los trabajos que se están realizando y de cuáles son los que están a cargo de cada operario, se dispondrá la existencia de un tablero donde figurarán, designados por un número de código, cada uno de los técnicos del taller y los trabajos asignados. Esto permitirá verificar, a simple vista, la ocupación del personal en general y en detalle, mediante la lectura de los pedidos, de cada una de las tareas que se realizan.

5°) Información relativa a las tareas realizadas

La información de la tarea realizada será responsabilidad directa del técnico u operario encargado de la misma, bajo la supervisión del encargado de taller.

Para informar, utilizará el dorso del ejemplar original del Pedido de Servicios que mantendrá durante el trabajo, consigo. Para el cumplimiento de este paso de su labor, procederá :

- a) Detallará el trabajo realizado.
- b) Indicará el tiempo aproximado que le ha ocupado la tarea.

- c) Indicará los materiales que ha utilizado en la reparación o mantenimiento. En el caso de tratarse de una obra de importancia, el detalle se preparará aparte.
- d) Terminado el trabajo, obtendrá la conformidad del encargado del pabellón o del servicio, el cual deberá dar fecha a la terminación e inicialará.
- e) Cumplidas estas etapas, el formulario será entregado al encargado del taller, el cual modificará el tablero de distribución, archivará el duplicado del pedido por fecha de terminación y enviará el original a Sección Administración, para su ulterior utilización.

6°) Control e Información del tiempo empleado por cada operario.

Cada miembro del taller de mantenimiento contará, y deberá elevar sus anotaciones rigurosamente al día, con un formulario de control de tiempo utilizado.

Se anotará diariamente el tiempo que se empleare en trabajos para cada servicio o tarea, distribuido en forma razonable.

Se ha programado como conceptos generales de distribución, los siguientes :

- a) Farmacia; b) Cocina; c) Hospital-pabellones;
- d) Maternidad; e) Fisioterapia; f) Consultorios Externos; g) Radiología; h) Cirugía; i) Transfusiones; j) Kinesiología; k) Laboratorio; l) Radio

terapia; m) Patología; n) Oxigenoterapia; ñ) Hemología; o) Primeros Auxilios; p) Taller Lavado; q) Taller confección ropa; r) Administración; s) Mantenimiento edificios; t) Mantenimiento Muebles y Utiles; u) Mantenimiento Instrumental y Aparatos; v) Mantenimiento General; w) Atención Calderas; x) Vigilancia; y) Inspecciones; z) Tiempo libre.

A fin de cada mes, se obtendrán totales de horas empleadas en cada servicio, sumando en el formulario los renglones en forma horizontal.

Sobre la base de los totales obtenidos, se preparará el "Sumario de Tiempo", donde se resumirán por servicio los totales. Este formulario, una vez completado, será autorizado por el encargado del taller y se deberá enviar a la Sección Administración.

7°) Tareas a realizar en la Sección Administración

Sobre la base de los Sumarios de Tiempo de los integrantes del taller de mantenimientos, se preparará un resumen general por servicios y tareas. Este resumen servirá de base para la distribución de Costos Indirectos por Taller.

Periódicamente se harán comprobaciones de los Sumarios de Tiempo y los formularios de control individual de tiempo empleado.

Asimismo, dentro de idénticos períodos, se efectuarán ponderaciones de los tiempos empleados, con los detalles de trabajos efectuados, verificando los Pedidos de Servicios Cumplidos.

Se deberá relacionar además, las conclusiones  
nidas de esta comparación con el costo resultante  
de la sección, tomando en consideración además, los  
materiales empleados.

h) PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION COCINA

Dada la importancia que en las actividades del  
hospital tiene la sección Cocina, también se han programado  
las normas básicas administrativas y de control a que deberá  
ajustarse este servicio.

1) Responsable

El encargado de las tareas de cocina será responsable  
del manejo, control y tenencia de las mercaderías de co  
cina, de la vigilancia de la gestión que este servicio  
desarrolla, como asimismo de la preparación de la infor  
mación administrativa que se le requiera por estas nor-  
mas.

2) Adquisiciones

Para todas las adquisiciones que se deban hacer con des  
tino a la cocina se aplicarán las normas administrativas  
y procedimientos vigentes para la oficina de Compras.

3) Pedidos de Comidas

El pedido de comidas que corresponda a cada servicio se  
rá responsabilidad del encargado del mismo, de acuerdo  
con las instrucciones dadas por los facultativos, en  
cuanto a los distintos regímenes de alimentación de los  
enfermos. Para ello se emitirá en cada pabellón o  
servicio, un formulario de Pedido de Comidas - en dupli  
cado. Los ejemplares de este formulario tendrán el si-  
guiente destino :

Original - Cocina; luego de efectuada la entrega de comidas se pasará a la Administración.

Duplicado - Se mantendrá archivado en el servicio o pabellón emisor y se entregará al encargado de la cocina, en señal de conformidad, contra entrega de las dietas y comidas pedidas.

#### 4) Entrega de Comidas

Las comidas y dietas se entregarán al personal auxiliar de los pabellones y servicios contra entrega del ejemplar duplicado del Pedido de Comidas.

Para el control administrativo de esta gestión, el encargado de la cocina emitirá un formulario de Comidas Suministradas por Cocina. En la columna "enfermos" se anotarán, en la primera división, las comidas tipo; en la segunda división, las dietas. En la columna "acompañantes" las comidas servidas a los mismos; en la columna "personal", las comidas servidas a los empleados de la institución. La columna de "extras", las que sean servidas.

Este formulario se enviará diariamente a la sección Administración, acompañado de los originales del formulario de Pedido de Comida, que originaron las entregas de comidas y dietas.

Como complemento de la gestión y elemento de juicio del gasto que representa el servicio, el encargado de la cocina, enviará diariamente a la Administración, un detalle del menú tipo preparado.

Para ello se utilizará el formulario de Pedido de Comida, emitido en original solamente.

5) Extras de Cocina

Será responsabilidad de los encargados de los pabellones, la facturación de todas las extras de cocina que se sirvan. Para ello utilizarán formularios, que se emitirán por duplicado. Los ejemplares tendrán el siguiente destino :

Original - Cocina

Duplicado - Con la conformidad de quien recibió el extra, a la sección Administración. Esta entrega deberá hacerse diariamente.

6) Control Administrativo

Para ponderar el mérito del gasto del servicio, se procederá en la sección Administración, a determinar mensualmente la cantidad de comidas servidas por la cocina y a su comparación con el costo resultante. Asimismo, se ponderará lo razonable, o no, del costo total en base a la lista de menús tipo y dietas servidas.

Para ello se confeccionará una estadística de las comidas y dietas servidas, utilizando el formulario de Comidas Suministradas por Cocina.

Con este objeto se procederá :

- a) Se volcarán en forma diaria en un formulario de Comidas Suministradas por Cocina, las cifras informadas en dichos formularios enviados por la Cocina.
- b) Se efectuará el vuelco de la información por acumulación mensual.
- c) Los datos resultantes, al final de cada mes, serán la base para la ponderación.

i) ALQUILER A TERCEROS DE CAMAS ORTOPEDICAS

- 1) Las camas disponibles estarán a cargo del responsable de la Ropería. A él deberán recurrir los interesados en alquilarlas.
- 2) El trámite de alquiler de una cama, para ser usada fuera de la institución, será el siguiente :
  - a) El encargado de la Ropería emitirá en triplicado un formulario de "Nota de Remisión Externa". En él, se dejará claramente indicado que la cama será retirada de la institución y el plazo de duración del préstamo.
  - b) Entregará al interesado el original y el duplicado y dejará en el talonario, el triplicado.
  - c) El interesado concurrirá a la Administración para su autorización y posteriormente a Caja, para abonar el importe correspondiente.
  - d) Con ambos ejemplares y el original del recibo, el interesado se dirigirá a la Ropería, donde verificarán que el cobro efectuado corresponde al plazo estipulado. Entregarán al interesado el recibo de pago, el original de la nota de remisión y la cama. Retendrán el duplicado y lo archivarán por orden alfabético.
  - e) Portería autorizará la salida del mueble, contra entrega del original; verificará que esté firmado por el interesado, autorizado y sellado por Caja. Lo inicialará, colocará fecha y hora y lo hará llegar de inmediato a la Administración, donde lo archivarán por fecha de vencimiento en

un bibliorato rotulado "Camas Ortopédicas Alquiladas para uso fuera del Nosocomio".

- 3) El trámite de alquiler de camas para uso dentro del recinto del nosocomio, se ajustará a la rutina anterior, con las siguientes modificaciones :
  - a) No será necesaria autorización.
  - b) El ejemplar original no se entregará al interesado, una vez que éste hubiera efectuado el pago, sino que quedará en la Administración, archivado por vencimiento en un bibliorato rotulado "Camas Ortopédicas Alquiladas dentro del Nosocomio".
  - c) Caja imprimirá su sello sobre el ejemplar duplicado únicamente.
  
- 4) Será responsabilidad de la Administración vigilar su archivo de originales, para que producido un atraso, gestionar el cobro de un nuevo período o la devolución de la cama, más el pago de los días de exceso. O bien, si el locatario tuviera cuenta corriente, producir en la misma el correspondiente débito.
  
- 5) La devolución de camas dentro, o al vencimiento del plazo de alquiler, estará sujeta a la siguiente rutina :
  - a) El interesado entregará la cama al depósito de Ropería, quien verificará en su duplicado, que la devolución se produce en fecha. La inicialará, le colocará fecha y hora en su dorso y cruzará su anverso con un sello o leyenda "Anulado".

- b) La Administración verificará que la devolución se haya efectuado en fecha y cruzará el ejemplar original con un sello o leyenda "Anulado".

j) EXISTENCIA DE MEDICAMENTOS EN FARMACIA Y SERVICIOS INTERNOS

"Stock" Fijo

La Farmacia y cada uno de los servicios internos dispondrán de un "stock" fijo de medicamentos y/o materiales, que repondrán diariamente, en la forma en que más adelante se explicará.

De esta manera, se mantendrá constantemente en existencia en cada lugar, una cantidad mínima de los elementos más indispensables, para evitar que los mismos falten en casos de urgencia.

Inventarios

La Farmacia y cada uno de los servicios internos, confeccionarán un listado en el que detallarán por riguroso orden alfabético, la cantidad de cada uno de los medicamentos y/o materiales en existencia.

Este listado deberá ser actualizado mensualmente y su rayado, permitirá utilizar el mismo listado durante un período completo de doce meses.

Es conveniente, iniciar una hoja nueva en cada letra, para permitir efectuar incorporaciones en forma ilimitada.

Los inventarios se confeccionarán en triplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

Original - Se cursará a la oficina de Compras, que

tendrá a su cargo la tarea de llevar un fichero general de existencias.

Duplicado - Se enviará a Contaduría, la que tendrá a su cargo la tarea de efectuar periódicos controles de existencias.

Triplicado - Quedará en la Farmacia, o en cada uno de los servicios internos, para constancia.

#### Altas y Bajas del "Stock" Fijo

Cada vez que la Farmacia o alguno de los servicios internos incorpore o dé de baja algún nuevo producto en su "stock" fijo, procederá a comunicar la novedad a la oficina de Compras y a Contaduría, utilizando un formulario, que se numerará correlativamente y se confeccionará en triplicado.

El original se cursará a la oficina de Compras, el duplicado a Contaduría y el triplicado quedará para constancia del emisor.

En base a este formulario, se irán haciendo en cada servicio interno, anotaciones con lápiz carbón en las planillas de existencias.

A fin de mes se pasarán en tinta las cantidades acumuladas del movimiento mensual habido y se obtendrá el nuevo saldo con que se iniciará el "stock", a partir del 1º del mes siguiente.

No será necesario repetir los saldos de los medicamentos que no han tenido movimiento.

Los informes de altas o bajas se archivarán en biblioratos, por orden alfabético, agrupando los de un mismo medicamento y efectuando separaciones en cada mes.

### Reposición de "stock" fijo

Una sola vez por día la Farmacia y cada uno de los servicios internos procederán a solicitar reposición de los medicamentos que hubieran despachado o consumido. La recepción del pedido se efectuará en horas de la tarde y la entrega de medicamentos en las primeras horas de la mañana.

Los pedidos se efectuarán en triplicado, utilizando un formulario con el que solicitarán a Depósito que reponga los medicamentos despachados o consumidos.

El original y duplicado del formulario se curarán al Depósito y al recibirse los medicamentos, se acusará recibo sobre ambas copias, las que se devolverán al Depósito. El Depósito enviará el original a la oficina de Compras y archivará por orden numérico el duplicado.

El triplicado quedará adherido al talonario en la sección emisora para constancia del pedido efectuado.

Si alguno de los medicamentos no pudiera ser repuesto totalmente por el Depósito, por carecer de existencia, se efectuará la aclaración en las tres copias del formulario y la sección correspondiente procederá a emitir el Informe de Baja, en la forma ya explicada.

Será responsabilidad de la oficina de Compras, gestionar la compra del medicamento faltante, en la forma en que se explicará en el respectivo informe.

### Pedidos de Medicamentos que no son del "stock" fijo

Cuando sea necesario solicitar a Depósito, medicamentos nuevos u ocasionales, es decir, que no son del "stock" fijo, se utilizará un formulario de "Pedido Interno".

Este formulario se emitirá en duplicado y ambas copias deberán cursarse al Depósito.

Si hay existencia del medicamento solicitado, el Depósito procederá a hacer entrega del mismo a la sección interesada, haciéndole firmar recibo sobre ambas copias del formulario.

En caso contrario, se dejará constancia en el formulario del, o los, medicamentos faltantes y será responsabilidad de la oficina de Compras gestionar la adquisición del medicamento, en la forma en que se explicará en el respectivo informe.

El Depósito cursará el original del "Pedido Interno" a la oficina de Compras y archivará el duplicado por orden numérico.

Si alguno de estos medicamentos, fueran incorporados al "stock" fijo, la sección interesada deberá comunicar el alta en el formulario ya explicado.

#### "Faltas" en Farmacia

Cuando Farmacia necesite con urgencia algún medicamento del cual no haya existencia en Depósito y pueda ser adquirido en Droguerías locales, se admite como única excepción que ésta efectúe directamente la compra.

A tal efecto, emitirá el actual formulario de "Orden de Compra", utilizando un talonario, al que se le colocará en todas sus copias un sello con la leyenda "Válida únicamente para efectuar compras de medicamentos en Droguerías locales", provisto por la oficina de Compras para este único uso.

El formulario se emitirá en triplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

- Original - Se cursará a la "Comisión Interna de Cotización y Compras", para que ésta tenga conocimiento de las compras que se efectúan en la plaza local.
- Duplicado - Se cursará al Depósito para que al recibir los medicamentos, controle cantidades y efectúe las demás tareas indicadas para la recepción de mercaderías.
- Triplicado - Se cursará a la oficina de Compras para que ésta lo adjunte a la factura y al recibo de mercaderías, cuando envíe el legajo a Contaduría.

El encargado del Depósito, comunicará de inmediato a Farmacia, la recepción de estas mercaderías y las entregará a ésta bajo recibo, utilizando el formulario de "Pedido de Reposición de 'stock' fijo", o "Pedido de Mercaderías", según corresponda.

k) CONTROL DE "STOCKS" DE MEDICAMENTOS Y MATERIALES VARIOS

Inventario

Se tomará inventario de todas las mercaderías almacenadas en los depósitos de materiales varios y de medicamentos. En este último, se incluirán los medicamentos que forman parte del "stock" fijo de Farmacia y de cada uno de los servicios internos.

Los inventarios deberán llevar la firma de los responsables a cargo de los Depósitos y de cada uno de los servicios internos.

### Fichero de "stock"

Utilizando un fichero Kardex se abrirá una ficha para cada una de las mercaderías en existencia.

En estas fichas deberá dejarse constancia de los medicamentos que forman parte de los "stocks" fijos de Farmacia y de cada uno de los servicios internos. Las altas y bajas de los "stocks" fijos se efectuarán en base a las comunicaiones que reciba la oficina de Compras de cada una de las secciones interesadas.

En cada una de las fichas deberá indicarse el "stock" mínimo de mercaderías de cada tipo que debe haber en existencia. Este mínimo deberá fijarse con un criterio tal que permita no tener exceso de capital inmovilizado y que al mismo tiempo no deje agotar las existencias, hasta que se pueda efectuar la reposición.

Los responsables de cada sección deberán colaborar en la fijación de los "stocks" mínimos y evacuar las consultas que le efectúe la oficina de Compras cuando tenga dudas sobre si corresponde o no realizar repositiones de mercaderías, a punto de agotarse.

El fichero será llevado por riguroso orden alfabético y se registrarán únicamente unidades de cada una de las mercaderías.

### Ingresos a "stock"

Se efectuarán únicamente en base al original del "Recibo de Mercaderías", que emitirán los Depósitos cada vez que se produzcan ingresos de mercaderías.

Deberá dejarse constancia en todos los casos de la fecha y número del "Recibo de Mercaderías", el que será archivado por orden numérico.

### Salidas del "stock"

Se registrarán en base a los "Pedidos Internos", a los "Pedidos de Reposición de Stock Fijo", a los informes de roturas y a las Notas de Remisión Externas que también deben recibirse de los Depósitos.

Igualmente, deberá dejarse constancia en las fichas, de la fecha y número de estos comprobantes que también serán archivados por orden numérico, excepto los informes de roturas que se archivarán por fecha.

### Señalización del Fichero

Se utilizarán señaladores, separando las fichas de existencias según los siguientes conceptos :

- a) Mercaderías que han llegado al "stock" mínimo, o cuya existencia se ha agotado.
- b) Mercaderías cuya reposición se ha solicitado, pero que aun no se han recibido.
- c) Mercaderías agotadas en el mercado.
- d) Mercaderías de "stocks" fijos que durante el mes han sufrido altas o bajas y cuyos nuevos saldos aun no han sido verificados.
- e) Mercaderías con antigüedad mayor de un mes, sin que registren salidas.
- f) Específicos con fecha de vencimiento.

### Recordatorio a los señores médicos

Será también responsabilidad de la oficina de Compras confeccionar mensualmente, listados de medicamentos en existencia, que durante el mes no hayan tenido salida.

A los efectos de facilitar la lectura de estos

recordatorios a los profesionales, se tratará en lo posible, de enviarle a cada uno el listado que corresponda solamente a su especialidad, previo asesoramiento efectuado al Jefe de Servicio.

### Controles

La oficina de Compras deberá verificar en la copia del listado de "stock" fijo de medicamentos que recibió de Farmacia y de cada servicio interno, el movimiento mensual de altas y bajas habido.

Si estuviera de acuerdo con los nuevos saldos, inicialará los listados de cada servicio interno en prueba de conformidad.

En caso contrario, arbitrará los medios necesarios para localizar las diferencias producidas.

Si esto último no fuera posible de efectuar, solamente podrá realizar ajustes en su fichero de "stock" con la previa autorización escrita del Administrador General.

Será también responsabilidad de la oficina de Compras efectuar en los Depósitos, recuentos sorpresivos de existencias de mercaderías y dejar constancia del resultado de los mismos en un libro, que llevará a tal efecto.

Estos resultados deberán llevar la firma del empleado a cargo del Depósito y del responsable a cargo de la oficina de Compras.

Cuando se localizaran diferencias, deberá firmar también el Administrador, quien será el único que podrá autorizar por escrito a efectuar ajustes.

Sin perjuicio de lo precedentemente explicado, el Contador o las personas por él designadas, podrán disponer

también sorprendentes recuentos físicos de las existencias en Depósitos, o en los "stocks" fijos de cada servicio interno.

1) Recepción y Entrega de Medicamentos y Materiales Varios

Es conveniente, que a efectos de un mejor control haya dos Depósitos de Mercaderías. Uno para medicamentos, y otro para materiales varios.

Al frente de cada uno de ellos habrá un responsable que dependerá de la oficina de Compras. El empleado a cargo del Depósito de Medicamentos, a efectos técnicos, dependerá del responsable a cargo de la Farmacia.

Recepción de Mercaderías

Se efectuará de acuerdo al siguiente procedimiento:

- 1°) Cada Depósito archivará por orden alfabético, en un bibliorato rotulado "Ordenes de Compra Pendientes", las copias de todas las Ordenes de Compra que debe recibir de la oficina de Compras.
- 2°) Cuando se reciban mercaderías, se retirará la correspondiente copia de la Orden de Compra.
- 3°) Se controlará si las cantidades y tipos de mercaderías coinciden con lo solicitado.
- 4°) Se firmará el remito al proveedor al que se le colocará un sello con la leyenda "A Revisar".
- 5°) Se confeccionará en triplicado un formulario numerado "Recibo de Mercadería". El original y el duplicado, junto con el remito del proveedor, se enviarán a la oficina de Compras y el triplicado quedará en el talonario del Depósito, para constancia.
- 6°) Se colocará sobre la copia de la Orden de Compra, la

fecha de recepción de la mercadería, el número del Recibo de Mercadería y la inicial del empleado que intervino.

- 7°) Se archivará la Orden de Compra en un bibliorato rotulado "Ordenes de Compra Cumplidas".
- 8°) Se acondicionarán las mercaderías recibidas, en su correspondiente lugar.

Cuando las entregas sean parciales, el procedimiento será el mismo con la diferencia que la Orden de Compra, a la que se le colocará la fecha y las cantidades recibidas, se volverá a archivar en el bibliorato de "Ordenes de Compra Pendientes", hasta que se complete la entrega de las mercaderías en ella indicadas.

Cuando el Depósito de Medicamentos esté cerrado, el personal de guardia de Farmacia cumplirá las funciones de recepción de mercaderías, debiendo informar a primer hora de labor del día siguiente al responsable de las novedades ocurridas.

#### Entrega de Mercaderías

Para todo pedido de medicamentos o materiales varios efectuado a los Depósitos, deberá confeccionarse en duplicado un formulario de "Pedido Interno", excepto cuando se trate de medicamentos de los "stocks" fijos de Farmacia, o de cada uno de los servicios internos, que se solicitarán en el formulario "Pedido de Reposición de Stock Fijo de Medicamentos".

Los pedidos de mercaderías deberán ir firmados por un responsable de la Sección que solicita el material.

En los Depósitos se procederá de la siguiente

forma :

- 1°) Se verificará si hay existencia de la mercadería pe  
dida.
- 2°) Se entregará al interesado lo solicitado, haciéndole  
firmar simultáneamente el original y copia del pedi  
do, en prueba de conformidad.
- 3°) El original se cursará a la oficina de Compras.
- 4°) El duplicado se archivará por orden numérico en un  
bibliorato rotulado "Pedidos Internos Cumplidos".

Cuando no hubiera existencia del material sol  
citado, el encargado del Depósito procederá a colocar un se  
llo con la leyenda "Sin Existencia" al original y duplicado  
del pedido.

El original se cursará a la oficina de Compras  
para que ésta gestione la adquisición de las mercaderías fal  
tantes. El duplicado se entregará al interesado para que lo  
devuelva al responsable que lo autorizó, para que éste lo  
mantenga como recordatorio hasta que se le avise que ha lle  
gado el material solicitado, momento en que se hará el nuevo  
pedido.

Cuando la existencia del material solicitado no  
alcance a cumplir el pedido efectuado, se entregará la merca  
dería de que se disponga en la forma ya explicada pero, dejan  
do constancia en el formulario de las cantidades no entrega  
das. Por el resto de las mercaderías se indicará al interesa  
do que efectúe un nuevo pedido, al que se le dará el trata  
miento explicado para casos en que no había existencia.

### Bajas por Roturas

Cuando se produzcan bajas por roturas, los Depósitos deberán confeccionar una nota en triplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

El original y el duplicado, junto con los restos de la mercadería deteriorada, se cursarán a la oficina de Compras. Esta dará de baja el material en su fichero de "stock" y cursará el duplicado, debidamente conformado, a la "Comisión Interna de Cotizaciones y Compras" para conocimiento de ésta.

El triplicado quedará en el respectivo Depósito como constancia.

### Devoluciones

Cuando el Depósito deba efectuar devoluciones por fecha vencida de medicamentos, por mercaderías en malas condiciones o por cualquier otro motivo, confeccionará en triplicado un formulario de "Nota de Remisión Externa".

El original lo enviará al Proveedor; el duplicado a la oficina de Compras y el triplicado quedará para constancia en el respectivo Depósito.

#### m) INFORMACIONES Y ESTADISTICAS BASICAS PARA LOS DIRECTORES

A efectos de contribuir de una manera racional a la toma de decisiones por parte de los Directores, gestión que constituye su exclusiva responsabilidad, se hace necesario la presentación y compilación de informaciones y estadísticas básicas, que deberán ser suministradas por parte de la Administración.

En líneas generales, dicha información , a ser presentada mensualmente, puede resumirse en lo siguiente :

1) Tesorería

Un informe detallado de las disponibilidades con que cuenta la institución.

2) Cuentas Corrientes Pensionistas e Instituciones

Un listado de las cuentas corrientes correspondiente a pensionistas e instituciones, detallando los servicios y cargos que se han afectado durante el mes, los montos totales facturados en concepto de cada uno de los servicios y la cantidad de pensionados que recibieron servicios. También se indicarán iguales datos acumulados al mes anterior.

3) Cuentas a Pagar

Se confeccionará un listado de las facturas correspondientes a compras y servicios recibidos de terceros, analizado por proveedor y por fecha de vencimiento de pago de factura.

4) Movimiento de Internados

En base a los partes diarios de movimiento de internados, se confeccionará el informe estadístico de "Camas ocupadas y Comparación con camas disponibles".

5) Consultorios Externos

Se confeccionará un resumen estadístico de atención en consultorios externos, indicándose nombre y apellido de los profesionales actuantes, horas empleadas por cada profesional, número de pacientes que recibieron atención en el

servicio y promedio de tiempo por visitas.

6) Estadística de Servicios

Se confeccionará un informe estadístico de servicios, indicándose a qué servicio corresponde y la unidad de trabajo o pacientes; este rubro significa el tipo de tareas que desarrolla el servicio, cuando no sea medible en pacientes atendidos (análisis, laboratorio, etc.).

También se indicarán las horas totales empleadas, cantidad de personal, profesional y auxiliar empleado para el servicio informado.

Toda esta información se hará comparativamente con el correspondiente al mes anterior.

CAPITULO VI

REGISTRACION CONTABLE

- SUMARIO :
- a) TRATAMIENTO CONTABLE DEL ACTIVO FIJO :
    - 1) Registros ; 2) Amortizaciones ; 3) Distribución de amortizaciones por centro de costos; 4) Contabilización.
  - b) INGRESOS DE CAJA
  - c) EGRESOS DE CAJA
  - d) FONDO FIJO PARA COMPRAS Y GASTOS MENORES
  - e) CUENTAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES
  - f) CUENTAS CORRIENTES DE PENSIONISTAS
  - g) REGISTRACION Y CONTROL DE SERVICIOS GLOBALES
  - h) OFICINA DE COMPRAS
  - i) FACTURAS DE PROVEEDORES
  - j) REGISTRACION DE LAS CUENTAS DE PROVEEDORES
  - k) VENTAS AL CONTADO DE FARMACIA

-----  
a) TRATAMIENTO CONTABLE DEL ACTIVO FIJO

1) Registros

Se llevarán fichas de resumen por cada grupo homogéneo de bienes (camas, sillas, etc.). Cada una de ellas estará subdividida en fichas por año de adquisición.

Las fichas resumen, con su correspondiente subdivisión por año, se agruparán según las cuentas del Mayor General (Muebles y Utiles, Maquinarias y Herramientas, etc.), confeccionándose una ficha maestra

por cada uno de los agrupamientos. Estas fichas maestras deberán balancear con sus homónimas del Mayor General.

Las fichas describirán claramente las características de los bienes, ubicación, nombre del proveedor, fecha y número de factura de compra, fecha de baja, etc., de modo que en caso necesario el bien o los comprobantes que respaldan los asientos, puedan localizarse sin dificultad.

2) Amortizaciones

Se calculará lo más exactamente posible la vida útil probable de cada grupo homogéneo de bienes, obteniéndose así el monto de amortización anual y mensual. Se considerará íntegramente el año de adquisición de los bienes, a los efectos del cálculo de las amortizaciones.

3) Distribución de Amortizaciones por Centro de Costos

Anualmente, o cuando ocurran cambios de significación, se analizará la distribución por centro de costos de cada una de las fichas resumen.

Se obtendrán porcentajes que se aplicarán, en los periodos contables de que se trate, a los importes de amortización de cada ficha resumen. Se sumarán luego, los correspondientes a cada centro, obteniéndose así la distribución buscada.

4) Contabilización

a) Adquisiciones

La factura original del proveedor con su docu-

mentación complementaria, tramitada de acuerdo a la rutina expuesta para la sección Compras, dará origen a través de la transferencia del submayor de imputaciones al mayor general, a un débito a las cuentas de activo fijo.

La misma factura se utilizará para efectuar el correspondiente asiento en las fichas del submayor de activo fijo.

b) Amortización

En cada período contable se formulará el correspondiente cargo a las cuentas de Gastos y Recursos - Amortizaciones, importe que surgirá de la acumulación sucesiva de las fichas por año de adquisición, a las fichas resumen, y de éstas a las fichas maestras.

c) Ventas y retiros

Toda venta de bienes estará respaldada por una factura emitida por la institución y cuando un bien sea dado de baja por desuso, inutilización, extravío u otras causas, el responsable de su tenencia, sin perjuicio de las comunicaciones que pudiera tener que efectuar por disposiciones internas, dará inmediato aviso a la administración para que registre la nueva situación. Periódicamente, la Contaduría verificará la existencia de los bienes en poder de cada responsable.

d) Reemplazos

Cuando un bien sea reemplazado por otro, la re  
gistración se dividirá en dos partes. Una com  
prenderá la salida por venta o retiro, según el  
caso. La otra comprenderá la entrada del nue-  
vo bien.

e) Mejoras

Toda erogación aplicada a bienes del Activo Fi  
jo, que prolongue la vida útil del bien o au-  
mente su eficiencia, será activada en la cuenta  
correspondiente y se registrará en la ficha re  
sumen respectiva y en la del año que correspon-  
da al bien en que se llevó a cabo la mejora.  
Si ésta ocasiona una modificación de la vida ú  
til deberá modificarse consecuentemente la ta-  
sa y el monto de la amortización en forma tal  
que el costo original aun no amortizado e impor-  
te de la mejora sean absorbidos en igual lapso  
de tiempo.

b) INGRESOS DE CAJA

Por Caja ingresarán los valores en efectivo o al co  
bro, como ser: cheques, giros y notas de crédito ban  
carios. Los comprobantes de caja serán los duplica-  
dos de recibos oficiales para deudores en cuenta co  
rriente y los correspondientes a derechos por visi-  
tas a consultorios externos, las boletas de ventas  
al contado y las notas de crédito bancarias.  
Diariamente deberá depositarse la totalidad de las

cobranzas efectuadas el día hábil anterior. Se obtendrá en esta forma el débito a la cuenta corriente bancaria que corresponda por la boleta de depósito y el crédito será para las cuentas Deudores en Cuenta Corriente Pensionistas o Compañías y ventas al contado.

Una vez efectuada esta tarea, se confeccionará el Resumen Diario de Ingresos de Caja, al que se le adjuntarán todos los comprobantes que le dieron origen y se cursará todo el legajo al responsable designado para efectuar el control.

c) EGRESOS DE CAJA

Todo pago debe efectuarse con cheque a la orden (para aquellos pagos que deban efectuarse en efectivo, se dispondrá de un fondo fijo), cruzados con un sello con la leyenda "Únicamente para ser depositado en la cuenta a cuya orden ha sido extendido". Cuando esta disposición no pueda ser cumplida, la Orden de Pago que debe confeccionarse en todos los casos, debe ser previamente autorizada por el Administrador General. Se confeccionarán en cuadruplicado y su distribución será la siguiente:

- |            |   |  |
|------------|---|--|
| Original   | - | Como comprobante de egreso   |
| Duplicado  | - | Será la nota que se envía al proveedor adjuntándole el cheque  |
| Triplicado | - | Que se enviará también al <u>pro</u> veedor; será el recibo que debe devolver firmado y sellado en caso de carecer de recibo oficial propio. |

Cuadruplicado - Se archivará en la carpeta del respectivo proveedor como constancia de que se ha efectuado el pago.

Los Comprobantes de Egreso, en los que no se permitirán tachaduras ni enmiendas y que deberán llevar en todos los casos los importes en números y letras, serán cursados a los responsables autorizados para aprobarlos, junto con la documentación que los respalda, como ser: factura, orden de compra y recibo del material, en el caso de proveedores.

Al autorizarse los Comprobantes de Pago deberá colocarse sobre los mismos un sello con la leyenda "Pa-gado" y la fecha.

Una vez efectuada esta tarea, se confeccionarán los cheques y se cursarán a la firma, con el respectivo legajo.

Luego de firmados los cheques, se enviarán por Secretaría a los beneficiarios, junto con el duplicado y triplicado del Comprobante de Pago.

El original se cursará a la Caja y el cuadruplicado con el legajo se enviará a Contaduría para ser archivado en la carpeta del proveedor.

El Cajero confeccionará un legajo de Caja formado por todos los comprobantes, incluidos los créditos bancarios y luego de obtener tiras de suma por cada apropiación, confeccionará el Resumen Diario de Egresos de Caja y cursará todo el legajo al responsable de efectuar el control.

d) FONDO FIJO PARA COMPRAS Y GASTOS MENORES

Para todos los gastos menores que deban efectuarse en efectivo, se dispondrá de un fondo cuyo monto se fijará de acuerdo a las necesidades, y que funcionará de la siguiente manera :

El efectivo, para formar este fondo, se obtendrá librando un cheque al portador, apropiando el correspondiente Comprobante de Pago a la cuenta "Fondo Fijo" por esta única vez.

Todo pago en efectivo deberá estar respaldado por el formulario "Comprobante de Egreso de Fondo Fijo", el que se emitirá en original solamente y deberá estar debidamente apropiado y autorizado. Estos comprobantes, deberán llevar en todos los casos, el importe en números y letras.

El Cajero, inmediatamente de abonado cada comprobante deberá colocarle un sello con la leyenda "Pagado", la fecha, un número correlativo y su inicial.

Cuando sea necesario reponer fondos, se confeccionará un detalle de lo gastado en el formulario "Planilla de Reintegro de Fondo Fijo", al que se le adjuntará el correspondiente Comprobante de Pago y el cheque por el importe exacto de lo gastado, con lo que se dispondrá nuevamente del importe del fondo fijo para seguir efectuando desembolsos.

Para evitar tener que concurrir a instituciones bancarias a hacer efectivo el cheque, se permite como única excepción utilizar el dinero de las recaudaciones para canjearlo. En estos casos, el cheque será librado a la orden de la institución y depositado

en reemplazo del efectivo utilizado de los ingresos. Con el procedimiento explicado, se elimina el movimiento contable de la cuenta Caja por dinero en efectivo; es decir, que todo el movimiento será exclusivamente bancario. Por otra parte, se simplifican las tareas de arqueos de Caja y se obtienen seguridades del máximo control.

e) CUENTAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES

Las cuentas corrientes correspondientes a pacientes internados dentro de los términos de los convenios suscritos con compañías comerciales, mutuales o sindicatos, se registrarán contablemente de forma similar a las cuentas corrientes de pensionistas.

Dada la modalidad especial con la que se opera con estas cuentas, se producen variantes de forma en la contabilización. Con dichas variantes se procederá de la siguiente manera :

Apertura de Cuentas

- 1º) Las cuentas de los pacientes que se internen, se abrirán siguiendo igual procedimiento que para las cuentas corrientes de pensionistas. La internación se hará tomando como base la orden de internación emitida por la compañía, mutualidad o sindicato. Dicha orden se archivará por institución emisora y dentro de esta clasificación, por orden numérico correlativo. En la cuenta que se abre, se hará especial mención del nombre de la compañía, mutualidad o sin

dicato a la cual pertenece el internado. Se consignará también las modalidades generales del servicio convenido y la forma de liquidación y pago.

Débitos por pensión y servicios, contabilización y control

El procedimiento, como así también las registraciones contables que los cargos originan, será igual al aplicado para las cuentas corrientes de pensionistas. Igualmente le será aplicable el procedimiento para la obtención de saldos diarios y el control final.

Alta del pensionista

El sistema aplicable será el siguiente :

1°) Al recibirse en Administración la boleta de alta, se procederá al cobro del importe adeudado, teniendo en consideración la modalidad del pago que se haya convenido con la compañía, mutualidad o sindicato.

Se tendrá especial cuidado al efectuar el cobro, que no existan boletas pendientes de contabilización.

2°) El Cajero sellará la boleta de alta, luego de efectuado el cobro correspondiente, el que se acreditará a la cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas.

3°) La boleta de alta será entregada al interesado, para que a su vez la entregue al responsable a cargo del pabellón correspondiente, quien colo

cará al dorso de la boleta de alta, la hora de salida del paciente y la inicialará, devolviéndola a la Administración.

La boleta de alta se adjuntará al duplicado de la Cuenta del Pensionista.

- 4°) Dada la modalidad imperante en el pago de este tipo de cuenta, quedará un saldo, por servicios prestados, pendiente de cancelación. Por dicho saldo - que será la diferencia entre el valor del servicio total prestado y la proporción que paga el paciente - se emitirá una Nota de Crédito para la cuenta del pensionista, y una Nota de Débito para la cuenta de la institución, mutualidad o sindicato.

La Nota de Crédito se imputará a la cuenta de Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas, y la Nota de Débito a la cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Instituciones.

Los dos comprobantes, Notas de Débito y de Crédito, se podrán obtener por copia. El texto del detalle será el mismo, variando únicamente el concepto y el titular. Deberán contener el número de la cuenta por la cual se emiten.

- 5°) Una vez emitidos los formularios, serán pasados junto con la cuenta correspondiente, al Contador para su aprobación.

La Nota de Crédito, una vez aprobada, se asentará en la Cuenta del Pensionista, la cual deberá quedar saldada y se archivará formando parte

del legajo de comprobantes diarios correspondientes a los servicios prestados a pensionistas en Cuenta Corriente.

La Nota de Débito, una vez aprobada, se registrará en una ficha individual de la compañía, mutualidad o sindicato, que al efecto se habilitará y se adjuntará a la Cuenta del Pensionista, pasándose al facturista para que proceda a la facturación del cargo a la compañía, mutualidad o sindicato.

Estas fichas individuales formarán el Sub-Mayor de la cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Instituciones.

Al emitir la factura colocará sobre la Nota de Débito y la Cuenta del Pensionista un sello con la leyenda "Facturado", Factura N<sup>o</sup> y Fecha.

Con una copia de la factura procederá a la apertura de un legajo correspondiente a la compañía, mutualidad o sindicato. En él se archivarán además todos los comprobantes que la gestión origine, incluyendo las Notas de Débito correspondientes.

- 6°) En lo referente al cobro posterior que se haga a las compañías, mutualidades o sindicatos, el trámite de Caja será el corriente. El cobro realizado se anotará en la copia de la factura que se halle en la carpeta del titular. Se le adjuntará la copia del recibo emitido, luego que éste se registre en la ficha individual del Sub-Mayor de Deudores en Cuenta Corriente-Instituciones.

Distribución de las Cuentas de Pacientes en el Fichero

Las cuentas correspondientes a los pacientes internados se mantendrán en el fichero general, dentro del siguiente orden :

- 1°) Cuentas de Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas, por orden alfabético, según el apellido del titular.
- 2°) Cuentas de Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas, que pertenecen a instituciones, se mantendrán separadas por compañía, mutualidad o sindicato, y dentro de esta separación, por orden alfabético según el apellido del titular.  
Mientras las cuentas se hallen en un mismo lugar físico, y pese al concepto distinto, formarán todas, parte del saldo de la Cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas.

Desglose de Fin de Ejercicio

Cada fin de ejercicio o cada vez que se deba preparar estados contables de la sociedad, se procederá a desglosar del saldo de la cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas, la parte correspondiente a la Cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Instituciones. Para ello, se liquidarán teóricamente las cuentas como si todas fueran pagadas. De esta forma se determinará qué valor se hubiere transferido a la cuenta Deudores en Cuenta Corriente - Instituciones.

f) CUENTAS CORRIENTES DE PENSIONISTAS

Apertura de Cuentas

Los duplicados de las Ordenes de Internación, que emite Mesa de Entradas, se entregarán dentro de la mayor brevedad, al responsable designado en Administración para la recepción de toda documentación.

Este, luego de colocarle un sello con la fecha y hora de recepción, entregará la Orden al empleado a cargo de las cuentas de pensionistas, quien procederá a:

- 1°) Abrir una cuenta corriente del paciente.
- 2°) Consignar en la misma el N° de Orden de Internación.
- 3°) Archivar por orden numérico la Orden de Internación.
- 4°) Archivar por orden alfabético las cuentas de pensionistas.

Diariamente, el empleado a cargo de las cuentas de pensionistas, procederá a asentar los créditos por oagos recibidos, en base a las copias de los recibos numerados.

Débitos por Pensión y Servicios

También diariamente deberá debitarse en la cuenta de cada paciente, el importe correspondiente a:

- 1°) La pensión, en base al Parte Diario que debe recibirse de cada Pabellón.
- 2°) Los cargos efectuados por cada servicio interno, en base a los duplicados de las boletas que se reciban, dejando constancia del correspondiente número.

Obtención de SalDOS

Una vez registrados todos los créditos y débitos en la

forma explicada, se obtendrán los saldos individuales que arrojen cada una de las cuentas corrientes, enviándose esta información a Contaduría.

#### Contabilización

Diariamente se confeccionará una planilla en la que se colocará el total de débitos efectuados a las cuentas de los pensionistas y su correspondiente desglose, que se obtendrá sumando los lotes de boletas de cada servicio.

Se deberá tener especial cuidado al efectuar esta tarea de controlar la secuencia numérica de las boletas emitidas por cada servicio, y de que el primer número de un día sea el correlativo del día anterior.

Los tres juegos completos de las boletas anuladas, deberán intercalarse en el orden que corresponda.

Las boletas se archivarán por orden numérico en bibliotecas individuales para cada servicio.

Mensualmente, en base a los totales que arroje la planilla respectiva, se confeccionará el asiento de Diario correspondiente.

#### Control de Saldos

Se llevará una ficha maestra de "Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas", en la que diariamente otro empleado de Administración, que no sea el que tiene a su cargo llevar las cuentas corrientes, registrará en la misma, un débito por el total de boletas y un crédito por el total cobrado.

Se tomará también en cuenta en esta ficha las bonificaciones otorgadas, los reembolsos efectuados, los docu-

mentos recibidos y cualquier otro concepto que afecte el saldo de la cuenta.

La ficha, con su saldo, será cursada al Contador para que éste lo controle con la información que recibió del empleado que lleva las cuentas corrientes.

En caso de conformidad, el Contador procederá a iniciar el saldo de la ficha y a devolverla al empleado a cargo de su confección.

De esta manera, las cuentas de los pensionistas se balancearán diariamente y se evitarán pérdidas de tiempo a fin de mes en localizar diferencias.

#### Alta de Pensionistas

Al recibirse en Administración la boleta de alta, se procederá a cobrar el importe adeudado, teniendo en cuenta si hay boletas de último momento, o a reembolsar los importes cobrados en exceso.

El Cajero sellará la boleta de alta, la que se entregará al interesado para que a su vez, la entregue al responsable a cargo del Pabellón correspondiente.

El responsable a cargo del Pabellón colocará al dorso de la boleta de alta su inicial y la hora de salida del paciente y la volverá a enviar a Administración.

El responsable a cargo de las cuentas de pensionistas adjuntará la boleta de alta al duplicado de la cuenta del pensionista y recién en ese momento, podrá enviar la cuenta al archivo.

#### g) REGISTRACION Y CONTROL DE SERVICIOS GLOBALES

o

El procedimiento que se seguirá para la registración y control de estas cuentas, será similar al aplicado a las

Cuentas Corrientes de Pensionistas, con las siguientes variantes :

- 1°) Al proceder a la apertura de la cuenta del paciente, se hará indicación clara que corresponde a un servicio global, como así también el monto que deberá ser abonado por dicho servicio. Se deberá mencionar quién es el médico al cual le corresponderá el remanente del servicio global.  
Se indicará también qué conceptos no se hallan incluidos dentro del servicio, los cuales deberá abonar el paciente en forma suplementaria, además del total del servicio global.
- 2°) Los servicios que se realicen se registrarán de idéntica manera que para el caso de los pensionistas comunes.
- 3°) Al proceder al cobro de la cuenta del paciente, deberá tenerse en consideración no sólo el importe del servicio global convenido, sino también el importe de los servicios prestados que no se hallan incluidos en el precio global.
- 4°) El cobro que se realice del paciente, se imputará en su totalidad, con crédito a la cuenta "Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas".
- 5°) Con este paso quedará cancelada la obligación del paciente para con la institución, pero dará nacimiento a la obligación del hospital para con el médico que posibilitó el servicio global.  
Esta obligación es la diferencia entre el precio

establecido para el servicio global y los importes que se debitaron en la cuenta del paciente por la prestación de los servicios.

Aplicando el procedimiento recomendado, el valor del servicio global que se deberá pagar al médico, estará representado por el saldo remanente en la cuenta del paciente, luego del cobro a que se hace referencia en el punto 4°).

- 6°) Para la registraci3n de esta situaci3n, se procederá a la emisi3n de una Nota de Débito para la cuenta del paciente, que se imputará a la cuenta "Deudores en Cuenta Corriente - Pensionistas", y una Nota de Crédito para la cuenta del médico, la que se imputará a la cuenta "Médicos - Servicios Globales a Pagar".

Los dos comprobantes, Notas de Débito y de Crédito, se podrán obtener por copia. El texto del detalle será el mismo, variando únicamente el concepto y el titular.

Una vez emitidos los formularios serán pasados, junto con la cuenta correspondiente, a Contaduría para su aprobaci3n y registraci3n contable.

- 7°) La Nota de Débito se asentará en la cuenta del paciente, la cual deberá quedar saldada.
- 8°) La Nota de Crédito se registrará en una ficha individual del médico que a tal efecto se habilitará. Estas fichas individuales formarán el Sub-Mayor de Médicos - Servicios Globales a Pagar.
- 9°) La Nota de Crédito, una vez que se haya registra

do, se archivará, separada por médico, y junto con el original de la cuenta del paciente, en un bibliorato que se caratulará "Médicos - Servicios Globales".

- 10°) La Nota de Débito, se archivará formando parte del legajo de comprobantes diarios correspondientes a los servicios prestados a pensionistas en cuenta corriente.
- 11°) Al pagar al médico los servicios globales que se le adeuden, se procederá de la siguiente manera:
  - a) Se verificará el saldo de la ficha individual del Sub-Mayor de Médicos - Servicios Globales a Pagar, con los comprobantes que deberán estar archivados en el bibliorato de Médicos - Servicios Globales.
  - b) Confirmada la corrección del saldo, se emitirá la correspondiente orden de pago, siguiendo los lineamientos generales para esta operación.
  - c) Se anularán las Notas de Crédito y Cuentas de Pacientes, que se procedan a pagar, con el sello de Pagado y fecha.
  - d) Se desglosarán del bibliorato las Notas de Crédito, las cuales se adjuntarán, acompañadas de una tira de máquina de sumar por el total, a la orden de pago, formando un "legajo".
  - e) El "legajo" pasará a Contaduría y luego a Tesorería para la aprobación del pago.

- f) El pago realizado se asentará en la ficha individual del Sub-Mayor de Médicos - Servicios Globales a.Pagar, una vez que se haya completado el trámite de Caja.
- 12º) Por las liquidaciones que se hagan a los médicos no se preparará detalle alguno, salvo que así lo pidan expresamente.

h) OFICINA DE COMPRAS

La Oficina de Compras, además de las tareas de ejercer supervisión sobre los responsables a cargo de los Depósitos, controlar existencias de mercaderías mediante recuentos físicos y llevar un fichero de "stock" de todas las mercaderías en existencia, tendrá a su cargo :

- a) Efectuar todas las compras necesarias, de cualquier índole que sean, para el normal desenvolvimiento del hospital. Se exceptúan las compras por "faltas" en Farmacia, que podrá ésta efectuar con carácter de excepción y por razones de urgencia.
- b) Efectuar licitaciones de precios.
- c) Preparar la documentación necesaria para el pago de facturas.
- d) Controlar la salida y entrada de los objetos que se envían fuera del hospital para reparar.

Procedimiento para efectuar compras, excepto medicamentos de "stock".

A) Superiores a \$ 100

a) Pedidos

Todo pedido de adquisición de cualquier mercade-

ría, instrumento, equipo, herramientas, material, etc., cuyo valor supere los 100 pesos, deberá ser efectuado por la sección interesada utilizando el formulario de "Pedido de Compra". En el mismo se dejará constancia, cuando corresponda, de las especificaciones técnicas del material o instrumento y si fuera necesario, la firma en que se recomienda adquirirlo.

El "Pedido de Compra", que deberá llevar la firma del responsable a cargo de la Sección emisora, se confeccionará en duplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

El original se cursará a la "Comisión Interna de Cotizaciones y Compras" para su aprobación o rechazo.

El duplicado quedará en la Sección emisora para constancia del pedido efectuado.

El "Pedido de Compra" una vez aprobado por la "Comisión Interna de Cotizaciones y Compras" se cursará a la oficina de Compras, donde se le colocará un sello con la fecha de recepción.

La oficina de Compras procederá a numerar correlativamente los pedidos y a solicitar cotización de precios a por lo menos tres proveedoras.

Cuando esta función no pueda ser cumplida, se dejará constancia en el pedido de los motivos que impiden su cumplimiento.

Al dorso del pedido se colocará el nombre de las firmas consultadas y los precios y condiciones ofrecidos.

La firma a la cual, a juicio del responsable a cargo de la oficina de Compras, debe adjudicársele la adquisición, deberá identificarse claramente.

El pedido, en esta forma, será cursado nuevamente a la "Comisión Interna de Cotizaciones y Compras" para la aprobación final de la adjudicación.

b) Orden de Compra

Al recibirse de vuelta el "Pedido de Compra" debidamente autorizado, se procederá a emitir la "Orden de Compra", utilizando el formulario respectivo.

La "Orden de Compra" en la que se colocará el número de pedido, se emitirá en cuadruplicado y sus copias tendrán el siguiente destino :

El original se enviará al proveedor. El duplicado, al que se le adjuntará el "Pedido de Compra", será archivado transitoriamente por orden alfabético de proveedor, en un bibliorato rotulado "Ordens de Compra Pendientes".

El triplicado se cursará al Depósito de medicamentos o de materiales varios, según corresponda. El cuadruplicado quedará en la oficina de Compras.

c) Aviso a Sección Emisora

Una vez emitida la "Orden de Compra", la oficina de Compras procederá a enviar a la Sección que efectuó el pedido un volante, en el que le comunicará que el mismo se encuentra en trámite a efec

tos de que la Sección interesada tome conocimiento y lo adjunte a la copia del "Pedido de Compra" que tiene en su poder.

d) Recibo de la Mercadería

Al ingresar la mercadería en Depósito, en el mismo se emitirá un "Recibo de Mercadería".

Al recibirse en la oficina de Compras el original y duplicado del "Recibo de Mercaderías" y el remito del proveedor si hubiera, se procederá a:

- 1°) Retirar del bibliorato de "Ordenes de Compra Pendientes" el duplicado de la Orden de Compra respectiva y el "Pedido de Compra" que estaban archivados juntos.
- 2°) Verificar si la cantidad y tipo de mercaderías recibidas son exactamente las solicitadas.
- 3°) Colocar, si corresponde, un sello con la leyenda "CUMPLIDA" en el duplicado y cuadruplicado de la "Orden de Compra".
- 4°) Formar un legajo con el original del "Pedido de Compra", el duplicado de la "Orden de Compra", el original del "Recibo de Mercaderías" y el remito del proveedor, si lo hubiera.
- 5°) Inicialar toda la documentación que forma el legajo y enviarlo a Administración - Sección Cuentas a Pagar, quien devolverá las Ordenes de Compra no cumplidas para ser nuevamente archivadas en "Ordenes de Compra Pendientes".

Se aclara que la factura del proveedor no debe ser cursada a la oficina de Compras sino a Cuentas a Pagar.

- 6°) Consignar en el cuadruplicado de la Orden de Compra el número de "Recibo de Mercaderías" y la fecha.
- 7°) Cursar al encargado del fichero de "stock" el duplicado del "Recibo de Mercaderías" enviado por el depósito, a efectos de dar ingreso a la mercadería, efectuar la anotación en el registro de proveedores y archivarlo por orden numérico.

B. Inferiores a \$ 100

Para aquellas compras cuyo monto sea inferior a 100 pesos y que se necesiten con urgencia, se procederá de la siguiente manera :

El interesado efectuará el pedido en forma verbal a la oficina de Compras. Esta confeccionará un formulario especial más chico de la Orden de Compra, en triplicado.

El original - si la adquisición es muy urgente - se entregará a un empleado de la oficina de Compras para que vaya a efectuar la misma.

No será permitido - salvo casos de fuerza mayor - que el mismo interesado concurra a efectuar la compra. Si el pedido se efectúa telefónicamente, se deberá indicar al proveedor que la entrega de mercaderías debe efectuarse directamente a la oficina de Compras, momento en que se entregará al proveedor el

original de la Orden de Compra.

El duplicado y el triplicado se retendrán en la oficina de Compras hasta que llegue la mercadería, momento en el cual se llamará al interesado y se le hará firmar en ambas copias, la conformidad por la recepción de la mercadería.

El duplicado, junto con el remito del proveedor - si hubiera - será cursado al Administrador para su concimiento, el que luego de inicialarlo lo enviará a Cuentas a Pagar.

Estas compras por su escaso monto no serán ingresadas a "stock" y se imputarán directamente a la cuenta de gastos que corresponda.

#### Procedimiento para efectuar compras de medicamentos de "stock"

La reposición de medicamentos de "stock" será efectuada directamente por la oficina de Compras cuando éstos lleguen al mínimo prefijado. Es decir que no habrá falta en estos casos el pedido previo efectuado por la Sección interesada, ni emitir el volante de Aviso de Compra, por ser innecesario.

Deberá ser tenido muy en cuenta, al efectuarse reposiciones, si los medicamentos a pedir han estado saliendo en forma normal, ya que en caso de duda deberá consultarse al responsable a cargo de la Farmacia, o del servicio interno que corresponda.

La reposición se efectuará semanalmente en base a las señales del fichero de "stock" que indican los medicamentos que han llegado al mínimo o se han agotado.

Cuando razones de urgencia lo requieran, la reposición se podrá hacer en cualquier momento.

En todos los casos de reposiciones de "stock", cualquiera sea su monto, deberá confeccionarse Orden de Compra y las mercaderías ingresar por el Depósito.

En estas Ordenes de Compra, en lugar de consignar el número de pedido que la origina, se colocará la leyenda "Reposición de Stock".

El duplicado y triplicado de la Orden de Compra deberán ser inicialados por el responsable a cargo de la Farmacia y por la "Comisión Interna de Cotizaciones y Precios", antes de proceder a enviar el original al proveedor.

El resto del procedimiento será similar al explicado precedentemente, cuando se trató de compras superiores a \$ 100.

#### Reparación de Instrumental, Muebles, Equipos, etc.

El envío de todo objeto que deba repararse fuera del hospital, deberá ser tramitado ante la oficina de Compras.

En la misma se confeccionará en triplicado un formulario de "Nota de Remisión Externa", y sus copias tendrán el siguiente destino :

El original y el duplicado se entregarán a la persona que efectúe el trámite, quien a su vez dejará el duplicado en Portería, donde se controlarán los materiales que salen. El triplicado quedará en el talonario para constancia.

El original con el acuse de recibo del proveedor será

devuelto por la persona que efectúe el trámite, a la oficina de Compras para que ésta lo archive en un bibliorato rotulado "Reparaciones Pendientes de Devolución".

Al ingresar el objeto reparado, en Portería se colocará sobre el duplicado del formulario, un sello con la leyenda "Devuelto", la fecha y la inicial del que lo recibe y se enviará a Administración - Cuentas a Pagar. El material se entregará en la oficina de Compras donde se llamará al interesado para hacerle firmar sobre el original del formulario la conformidad por el trabajo efectuado. Este original será cursado también a Cuentas a Pagar, donde al recibirse la factura se le adjuntará el original y duplicado del formulario para constancia de que el trabajo fue hecho a satisfacción y de que el material fue devuelto, respectivamente. En la oficina de Compras sobre el triplicado que quedó adherido al talonario se colocará un sello con la leyenda "Devuelto", la fecha y la inicial del responsable que intervino.

f) FACTURAS DE PROVEEDORES

Recepción y Control

El responsable a cargo de Cuentas a Pagar recibirá de la oficina de Compras un legajo formado por :

- a) El original del "Pedido de Compra", debidamente autorizado por la "Comisión Interna de Cotizaciones y Precios".
- b) El duplicado de la "Orden de Compra".

- c) El original del "Recibo de Mercaderías" y
- d) El remito del proveedor, si lo hubiera.

Este legajo será archivado por orden alfabético en un bi  
bliorato rotulado "Legajos Pendientes de Proveedores", a  
la espera de la correspondiente factura.

Al llegar ésta, se le colocará un sello con la fecha de  
recepción y se extraerá el legajo correspondiente.

Luego de revisada la factura con la orden de compra y el  
recibo de mercaderías en cuanto se refiera a: cantidades,  
precio, importes, plazo de pago, descuentos, etc., se le  
colocará un sello donde conste el número de orden de com  
pra y recibo de material; la cuenta a la cual debe ser im  
putada y la inicial del empleado que intervino.

Para evitar efectuar tachaduras o enmiendas, las facturas  
que tengan errores serán devueltas a los proveedores con  
las observaciones que corresponda, e indicándoles que de-  
ben enviar otra en forma correcta.

#### Registración

Las facturas luego de revisadas serán asentadas en el li-  
bro rubricado Sub-Diario de Compras, dejando constancia  
sobre la misma del folio donde fue anotada. También se  
efectuará el crédito correspondiente en la cuenta indivi-  
dual del proveedor.

Las facturas junto con el respectivo legajo serán archi-  
vadas por fecha de vencimiento y dentro de ésta, por or-  
den alfabético, en un bibliorato rotulado "Facturas a Pa  
gar".

### Contabilización

Mensualmente deberá confeccionarse, en base al Sub-Diario de Compras, un asiento de libro Diario por las compras efectuadas en el mes en el que se debitarán las cuentas que corresponda con crédito a Proveedores.

El saldo que arroje esta última cuenta en el libro Mayor deberá verificarse mensualmente que coincida con la suma de todos los saldos del Mayor Auxiliar de Proveedores.

Una vez balanceada la cuenta, si hubiera proveedores con saldo deudor por haberseles efectuado pagos adelantados o en exceso, se deberá confeccionar un asiento de libro Diario debitando a la cuenta Pagos Anticipados a Proveedores y acreditando a Proveedores. Este asiento deberá ser reversado con fecha primero del mes siguiente y por el mismo no se efectuarán registraciones en las fichas individuales de los proveedores, excepto a fin de ejercicio.

Por todas aquellas mercaderías que hubieran ingresado en el mes y no se hubiera recibido factura dentro del quinto día hábil del mes siguiente, también deberá confeccionarse un asiento de libro Diario debitando a las cuentas que corresponda y acreditando a Proveedores. Este asiento se confeccionará en base a los legajos que quedaron archivados en el bibliorato de "Legajos Pendientes de Proveedores" y tampoco por él se efectuarán registraciones en las cuentas individuales de los proveedores y también será reversado con fecha primero del mes siguiente.

A fin de ejercicio no será necesario efectuar este asiento ya que el libro de Compras en esta oportunidad, es habitual cerrarlo más tarde cuando ya han llegado la totalidad de las facturas de los Proveedores.

#### Informe Mensual

Mensualmente, y en base al orden en que están archivadas las facturas en el bibliorato de Facturas a Pagar, se emitirá un informe al Tesorero con copia al Administrador, de las facturas a pagar por fecha en que han vencido, para que aquél tenga conocimiento permanente de la situación con los proveedores y disponga los pagos que deban efectuarse.

Si hubiera cartas de proveedores reclamando pagos, éstas deberán ser adjuntadas al informe.

El Tesorero, en base a las disponibilidades, determinará las facturas que deban ser abonadas efectuando en el informe, que devolverá a Cuentas a Pagar, las correspondientes indicaciones.

#### Pago de Facturas

Llegado el momento de proceder a cancelar una factura, se extraerá la misma con su correspondiente legajo del bibliorato de "Facturas a Pagar".

Se confeccionarán los formularios de Egresos de Caja y los que se utilizan para adjuntar el cheque cuando se en vía por correo.

Además de los mencionados formularios, se confeccionará el cheque correspondiente, el que junto con aquéllos, la factura y el legajo, se enviarán a la firma.

### Firma de Cheques

El responsable que firme los cheques en primer término tendrá a su cargo el control minucioso de toda la documentación que respalda el libramiento.

Deberá también controlar que toda la documentación sea original, excepto la Orden de Compra, y poner un sello de "Pagado" y la fecha en todos los comprobantes.

### Desglose de Documentación

Los cheques firmados y la documentación que los respalda serán enviados a Secretaría, donde se procederá a:

- 1°) Enviar el cheque con el formulario carta al proveedor.
- 2°) Cursar a la Caja el comprobante de egreso.
- 3°) Enviar a Cuentas a Pagar el duplicado del formulario carta con todo el resto de la documentación para que ésta proceda a archivarlo en la carpeta del respectivo proveedor.

Deberá tenerse en Secretaría especial cuidado con la "Orden de Compra" que no tiene el sello de "Cumplida", ya que las mismas deben ser devueltas a la oficina de Compras y no a Cuentas a Pagar.

### Contabilización de los Pagos

El débito total por los pagos a la cuenta Proveedores se hará mensualmente por el asiento de Caja pero, la registración individual en la ficha de cada proveedor, se efectuará diariamente.

Esta tarea estará a cargo del empleado de Cuentas a Pa

gar, quien directamente de los comprobantes de Caja, efectuará los pases a las fichas.

Al finalizar la tarea obtendrá una tira de máquina de sumar y controlará que el total coincida con el de Caja.

j) REGISTRACION DE LAS CUENTAS DE PROVEEDORES

a) Compras y Gastos

La contabilización de las facturas de proveedores dará origen al Sub-Mayor de Compras y Gastos, y al Sub-Mayor de Proveedores. Ambos con sus correspondientes Sub-Diarios.

El procedimiento que se aplicará será el siguiente:

- 1°) Se obtendrá un total de las facturas y Notas de Débito y Crédito, a ser registradas.
- 2°) Se imputarán las facturas a los correspondientes cargos, verificándose cálculos.
- 3°) Se agruparán las facturas y Notas de Débito y Crédito por orden de cuenta de imputación.
- 4°) Se sacarán tiras de máquina de sumar por cada tipo de imputación y se adjuntarán a los comprobantes.
- 5°) Se verificará que los parciales de las tiras por imputación, coincida con el total de las tiras de facturas y Notas de Débito y Crédito.
- 6°) Completado este trabajo, se procederá a la contabilización de los comprobantes en el Sub-Mayor de Compras y Gastos.

Para la realización de esta tarea se deberá proceder

a. la apertura de fichas que constituirán el Sub-Ma-  
yor de Compras y Gastos, una por cada cuenta de im-  
putación y para control una ficha maestra que se de-  
nominará Maestra de Compras y Gastos, la que será  
afectada estadísticamente por el total arrojado por  
la suma de las tiras parciales de imputaciones.

b) Proveedores

Después de completado este primer paso en la regis-  
tración, se procederá a la registración de los car-  
gos a las cuentas de los proveedores del Sub-Mayor  
de Proveedores.

Para ello se procederá de la siguiente manera .

- 1°) Se utilizarán las tiras del total de las fac-  
turas, Notas de Débito y Notas de Crédito a  
que se ha hecho referencia anteriormente.
- 2°) Se ordenarán las facturas contabilizadas en  
el Sub-Mayor de Compras, por riguroso orden  
de proveedor en forma alfabética.
- 3°) Completado este trabajo se procederá a la  
contabilización de los comprobantes en el  
Sub-Mayor de Proveedores.

c) Controles

Para completar la gestión, periódicamente se debe-  
rán realizar en ambos Sub-Mayores de Compras y Gas-  
tos de Proveedores, los siguientes controles .

- 1°) Una tira de suma de los saldos de las fichas  
de imputaciones.

- 2°) El control de la coincidencia del total del punto 1°) con la ficha Maestra de Compras y Gastos.
- 3°) Una tira de suma de los saldos de las fichas individuales de los proveedores.
- 4°) El control de la coincidencia del total del punto 3°) con un total de los saldos de las fichas estadísticas de Resumen de Facturas y Notas de Débito, Resumen de Notas de Crédito y Resumen de Pagos.

La periodicidad estará dada por la seguridad que se manifiesta en el trabajo y los controles, siendo disminuida en la medida de las necesidades a por lo menos dos veces en el mes.

Mensualmente, se procederá a la confección de un asiento de diario general donde se debitarán las diversas cuentas de cargo del Sub-Mayor de Compras y Gastos y se acreditará a la Cuenta de Proveedores que resultará de los totales de las fichas estadísticas del Sub-Mayor de Proveedores.

k) VENTAS AL CONTADO DE FARMACIA

La Farmacia cobrará en su totalidad las ventas al contado que efectúe, entregando a la Caja de la Administración el total de lo recaudado desde la última rendición efectuada el día anterior. La entrega se efectuará junto con un parte diario y copia de los comprobantes que le dieron origen. El procedimiento será el siguiente :

Se colocarán todas las boletas de ventas por orden numérico, a las que se le adjuntará una tira de máquina de sumar.

Se ordenarán todas las boletas de devoluciones por orden numérico, a las que también se le adjuntará una tira de máquina de sumar. Estas boletas deberán llevar un sello con la leyenda "Devolución" y la firma del responsable a cargo de la Farmacia.

Los juegos completos de boletas anuladas, es decir: original, duplicado y triplicado, también se colocarán por orden numérico.

Se confeccionará el parte diario referido, en el que :

- a) Se colocará el primer y último número de boleta utilizada y el importe total.
- b) Se detallará una por una las boletas de devoluciones y su correspondiente importe.
- c) Se consignará el importe neto en números y letras.
- d) Se dejará constancia del número de cada una de las boletas anuladas.

El efectivo, junto con el parte y las boletas, agrupadas en la forma explicada, se entregará a la Caja de Administración.

PARTE CUARTA

T E S I S

CAPITULO VII

T E S I S

En este trabajo ya se ha puntualizado que, aun teniendo en cuenta las características especiales de los hospitales, los mismos son organizaciones a las cuales pueden aplicarse técnicas modernas de dirección de empresa. El objetivo perseguido es mejorar los servicios, en bien de la comunidad, al mismo tiempo que abaratarlos. Es de observar que desde hace aproximadamente una década, se ha consolidado el concepto de salud como un derecho social básico.

La consecuencia de esto es que la comunidad exige prestaciones mejores y condiciones de confortabilidad más de acuerdo - no solamente con la salud física - sino también como satisfacción de una necesidad espiritual. Como también he señalado en este trabajo, los costos cada vez más crecientes de la atención médica hacen necesario una mayor eficiencia en los servicios hospitalarios, como así también un estricto control sobre dichos costos.

La solución es implantar un sistema administrativo-contable, incluyendo presupuestos y aplicación de costos seccionales, de manera de darle a la dirección del hospital los mismos elementos con que cuenta la moderna organización de los negocios.

Es de hacer notar que esto se hace más necesario, si analizamos el panorama de la salud en el país en cuanto a oferta y demanda, lo que hace evidente que a muy corto plazo llegará la medicina institucionalizada a nivel de grandes centros hospitalarios. Todo esto hace necesario

que los establecimientos hospitalarios deban modernizarse, más aun en su parte organizativa, para poder cumplir con su cometido. La planificación se hace necesaria, para poder coordinar los recursos y ponerlos adecuadamente al servicio de la comunidad.

El hospital moderno debe contar con una organización funcional y una departamentalización de funciones de manera tal, que el Administrador esté informado de cada función operativa en línea recta.

El Administrador debe ser capaz de discutir problemas financieros, como así también poder valorizar los efectos de largo alcance y las influencias inmediatas.

Un empleo hábil de los presupuestos y datos contables permitirá prestar mejores servicios y controlar mejor las operaciones hospitalarias.

Una información adecuada y una investigación de las operaciones, son los vehículos que facilitan la toma de decisiones, al poder apreciarse los probables resultados de decisiones alternativas.

Insisto en que el enfoque que debe dársele a los hospitales es el de las técnicas comerciales modernas, ya que las mismas ayudarán a aumentar la productividad y a decrecer el aumento de los costos hospitalarios.

Lo que se necesita es un nuevo enfoque, que reconozca el carácter relativamente único de los hospitales, pero que dentro de ese contexto especial, también aplique técnicas propias de los negocios.

Aparte de la necesidad de una buena organización, también se debe reconocer la necesidad de una buena comunicación con todo su personal, no solamente como resul-

tado de impulsos caritativos de hombres dotados de conciencia social, sino por el papel que desempeñan dentro de la organización y lo difícil que resulta atraer y conservar al personal hospitalario. Se debe hacer un uso más efectivo del servicio de enfermería y utilizar empleados administrativos en tareas de oficina.

Aceptando que los hospitales son entidades operativas complejas, una aplicación adecuada de técnicas comerciales en la dirección de los mismos, y un equipo directivo con imaginación, pueden hacer que la operación del hospital sea más eficiente.

El difícil papel del ejecutivo principal, la dificultad de colocar al personal de enfermería dentro de la estructura de la organización, y la dificultad de admitir el talento especializado en la dirección del hospital, son problemas que deben solucionarse al implantar un sistema administrativo adecuado.

Como otras industrias modernas, los hospitales progresivos deben utilizar técnicas basadas en efectividad/costos, para colocar en perspectiva sus futuras dimensiones.

Se debe admitir que la calidad del hospital del futuro dependerá de la calidad de las decisiones tomadas en el presente.

El hospital del futuro descansará sin duda sobre la base de buenos sistemas administrativo-contables, sistemas que sean confiables y de operación económica, y sobre todo, capaces de responder a las necesidades de los pacientes.

La contabilidad orientada hacia una responsabilidad general y un sistema de costos seccionales, unidos

al concepto moderno de presupuestos, son elementos prometedores para la toma de decisiones y la solución de problemas en la dirección de hospitales.

Este, creo que es el plan para el desarrollo capaz de conducir a la acción constructiva y positiva, tan necesaria en los hospitales de hoy. De esta manera todos saldrán ganando : la misma organización hospitalaria, su comunidad circundante, sus pacientes y todos los que tengan alguna relación con sus operaciones, y se tratará de ganancias muy importantes.

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

- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril : Principios de Dirección de Empresas. Un Análisis de las Funciones Directivas. (Ediciones Castilla S.A. - Madrid - 1961).
- BROOKS HECKERT, J. : Accounting Systems. Design and Installations. (The Ronald Press Co. - New York - 1956).
- MARTING, Elizabeth y FINLEY, Robert E. : The Financial Manager's Job. (A.M.A. Inc. - New York - 1964).
- MAY, George O. : Contabilidad Financiera. (Editorial Banca y Comercio S.A. - Mexico - 1965).
- RAFFO, Jorge A. : La Creación de la Empresa. (Ediciones Macchi - Buenos Aires).
- PATON, W.A. : Manual del Contador. (Unión Tipográfica H. Americana - México - 1947).
- KESTER, Roy B. : Contabilidad - Tomos I y II. (Editorial Labor S.A. - Buenos Aires - 1948).
- de LEENER, Georges : Tratado de Organización de Empresas. (Águilar S.A. de Ediciones - Madrid - 1959).
- WOLKSTEIN, Harry W. : Handbook of Cost Accounting Method. (J.K. Lasser - New York - 1951).
- AMERICAN HOSPITAL ASSOCIATION : Hospital Accounting and Statistics. (The A.H. Association - Chicago - 1956).
- AMERICAN HOSPITAL ASSOCIATION : Uniform Chart of Accounts and Definitions for Hospitals. (The A.H. Association - Chicago - 1961).
- ROBERT, Williams I. y Doris Lillian : Encyclopedia of Accounting Systems. (Englewood Cliffs - N.J. - 1961).

- HOLDEN - FISH - SMITH : Dirección de Empresas. (Selección Contable - Buenos Aires - 1957).
- PEREL, U.L., KRASUK, J., CASCANTE, J.L., MAGDALENA, F.: Organización y Control de Empresas. (Ediciones Macchi - 2ª Edición - 1968).
- FRISCHKNECHT, Federico : Administración de Empresas y Otras Organizaciones. (Editorial "El Ateneo" - Buenos Aires - 1964).
- FRESCO, Juan Carlos : El Aparato Circulatorio de la Organización Moderna. (Ediciones Macchi - 1968).

Publicaciones Periódicas :

- Atlanta Economic Review : "Industrial Engineering and Hospitals". HIETT, Tee H. y SMALLEY, Harold F. 20-6-1970 ; Página 26).
- Revista de Ciencias Económicas : Elaboración y Control del Presupuesto. Serie V - Nos. 1 y 2 - (Noviembre-Diciembre 1968 y Enero-Marzo 1969).

I N D I C E

	<u>Página N°</u>
- Prefacio .....	3
<u>PARTE PRIMERA : CARACTERISTICAS ESPECIALES</u>	
- Capítulo I : <u>NATURALEZA DE LA EMPRESA</u>	
a) MOTIVACION .....	7
b) PARTICULARIDADES DE FINANCIACION .....	9
c) CARACTERISTICAS DE LOS REGISTROS CONTABLES .....	9
1. Tipos de gastos .....	10
2. Clasificación de los gastos operativos .....	11
3. Servicios gratuitos .....	13
<u>PARTE SEGUNDA :</u>	
<u>ORGANIZACION DEL HOSPITAL MODERNO</u>	
- Capítulo II: <u>LA MODERNA DIRECCION DE LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS</u>	
a) SU NECESIDAD .....	15
b) ORGANIZACION DEL HOSPITAL - CONCEPTO GENERAL .....	17
c) ELEMENTOS IMPORTANTES .....	19
1. El Administrador .....	19
2. Servicio de Enfermería .....	20
3. Aumento de los costos .....	20
4. Forma de reducir los costos .....	23
5. Información financiera .....	24
d) TOMA DE DECISIONES - CONCEPTO .....	26
Flexibilidad en la utilización de instalaciones .....	28

- Capítulo III : PRESUPUESTOS Y CONTROL DE GASTOS

a)	SIGNIFICADO E IMPORTANCIA .....	29
1.	Concepto .....	29
2.	Beneficios .....	32
b)	LA CONTABILIZACION DE COSTOS Y SU COMPARACION CON EL PRESUPUESTO .....	33
	Utilización del sistema .....	33
	Requisitos que debe cumplir un buen sistema .....	34
1.	Organización bien delineada .....	34
2.	Plan de Cuentas .....	34
3.	Control de Libros Principales .....	34
4.	Cargos con bases prefijadas .....	35
	Análisis de Variantes .....	35
5.	Costos directos e indirectos .....	35
6.	Conclusión .....	36

PARTE TERCERA :

SISTEMA ADMINISTRATIVO-CONTABLE

- Capítulo IV : SISTEMA CONTABLE

a)	RAZONES ECONOMICAS .....	39
b)	NECESIDAD DE UN SISTEMA DE COSTOS .....	40
	Objetivos del Sistema .....	41
c)	ORGANIGRAMA .....	42
d)	PLAN DE CUENTAS .....	44

- Capítulo V : COSTOS SECCIONALES Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

a)	BASE DE LOS COSTOS SECCIONALES .....	53
1.	Centros de costos principales .....	53
2.	Centros de costos distribuibles ....	54
3.	Concepto de gastos distribuibles ....	54
4.	Bases para la distribución de gastos distribuibles .....	54
5.	Bases para la distribución de centros de costos distribuibles .....	61

b)	PERSONAL - INTRODUCCION .....	72
	1. Política de personal .....	73
	2. Selección del personal .....	74
	3. Altas de personal .....	74
	4. Bajas de personal .....	75
	5. Control de asistencia .....	76
	6. Horas extras .....	77
	7. Disciplina .....	77
	8. Licencias .....	77
	9. Calificación anual del personal ...	78
c)	LIQUIDACION DE REMUNERACIONES .....	79
d)	INGRESO Y ALTA DE INTERNADOS .....	79
e)	PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION LAVANDERIA Y PLANCHADO .....	83
	1. Responsables .....	83
	2. Elementos que se requieren .....	83
	3. Horarios de entregas y recepciones de ropas .....	84
	4. Trámite administrativo correspon diente a las entregas y devolu ciones de ropa .....	84
	5. Partes informativos de ropa recibida y ropa entregada, devuelta por el taller .....	88
	6. Detalle general de consumos e información .....	89
	7. Trabajo de control de reemplazos de ropas por roturas .....	90
f)	TALLER DE CONFECCION DE ROPAS .....	91
	1. Responsables .....	91
	2. Bases para la tarea .....	92
	3. Costeo de "Ordenes de Trabajo" ....	94
g)	TALLER DE MANTENIMIENTO .....	96
	1. Responsables .....	96
	2. Bases para la tarea .....	97
h)	PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA SECCION COCINA .....	101
	1. Responsables .....	101
	2. Adquisiciones .....	101
	3. Pedidos de comidas .....	101

4.	Entrega de comidas .....	102
5.	Extras de cocina .....	103
6.	Control administrativo .....	103
i)	ALQUILER A TERCEROS DE CAMAS ORTOPEDICAS .....	104
j)	EXISTENCIA DE MEDICAMENTOS EN FARMACIA Y SERVICIOS INTERNOS .....	106
k)	CONTROL DE "STOCKS" DE MEDICAMENTOS Y MATERIALES VARIOS .....	110
l)	RECEPCION Y ENTREGA DE MEDICAMENTOS Y MATERIALES VARIOS .....	114
m)	INFORMACIONES Y ESTADISTICAS BASICAS PARA LOS DIRECTORES .....	117

- Capítulo VI : REGISTRACION CONTABLE

a)	TRATAMIENTO CONTABLE DEL ACTIVO FIJO ....	120
	1. Registros .....	120
	2. Amortizaciones .....	121
	3. Distribución de amortizaciones por centros de costos .....	121
	4. Contabilización .....	121
b)	INGRESOS DE CAJA .....	123
c)	EGRESOS DE CAJA .....	124
d)	FONDO FIJO PARA COMPRAS Y GASTOS MENORES .....	126
e)	CUENTAS CORRIENTES DE INSTITUCIONES ....	127
f)	CUENTAS CORRIENTES DE PENSIONISTAS ....	132
g)	REGISTRACION Y CONTROL DE SERVICIOS GLOBALES .....	134
h)	OFICINA DE COMPRAS .....	138
i)	FACTURAS DE PROVEEDORES .....	145
j)	REGISTRACION DE LAS CUENTAS DE PROVEEDORES .....	150
k)	VENTAS AL CONTADO DE FARMACIA .....	152

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
CATEDRA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

TENDENCIAS MODERNAS Y OPTIMIZACION  
EN LA ADMINISTRACION HOSPITALARIA

R E S U M E N

. BUENOS AIRES

- 1 9 7 1 -

## RESUMEN

Las técnicas de dirección de empresas y los sistemas administrativos adecuados, pueden ayudar a los hospitales a cubrir el aumento de costos sin disminuir la calidad de los servicios prestados.

Como dice el Dr. William Leslie Chapman en el prólogo del "Aparato Circulatorio de la Organización Moderna" del profesor Juan Carlos Fresco, "la administración no es una técnica nueva. Es un quehacer tan antiguo como la actividad humana misma".

Los hospitales se ocupan de la salud y la enfermedad, la vida y la muerte, crisis y emergencias: todas cosas que la gente no asocia voluntariamente con términos monetarios, negocios y ejecutivos. La tesis de este trabajo es que la devoción a los temas humanos de salud y vida no impide la existencia de una organización que administre tan nobles asuntos y que tenga sus problemas de negocios.

Trataré de definir un poco mejor lo antes mencionado, estableciendo que :

1. Un hospital puede manejarse como un negocio o industria de cualquier índole.
2. La naturaleza de un hospital es tal que puede aplicársele técnicas modernas de dirección de empresas para mejorar sus operaciones, reducir sus costos y aumentar sus beneficios.
3. La aplicación de dichas técnicas puede esperar la obtención de mejoras en la calidad de los servicios prestados por un hospital.

Sin embargo, hay razones importantes para que sea difícil considerar a los hospitales en el mismo contexto que cualquier otra organización comercial.

Un hospital es, en cierto modo, una entidad operativa de características únicas. La dualidad de fines y orientación que separa al personal médico y al personal administrativo presenta muchos problemas difíciles de manejo y comunicación. Pero por más especiales que sean esos problemas, un hospital no deja de ser una organización a la que las técnicas comerciales modernas pueden y deben aplicarse.

Las tendencias modernas del sistema administrativo que expongo en este trabajo puede usarse para controlar costos y aumentar la calidad del servicio prestado a los pacientes en beneficio de la comunidad.

Es misión primordial de los hospitales proveer buenos servicios, pero sin que ello impida un buen manejo financiero y económico. La reciente explosión de la tecnología médica y la mayor necesidad y mayor costo de personal, ha provocado espectaculares aumentos en los costos operativos que exigen la aplicación de técnicas comerciales.

Desgraciadamente, los hospitales han sufrido siempre de una dicotomía de filosofías operativas : el problema vidas versus pesos, que ha creado una brecha en las comunicaciones entre los aspectos comerciales y profesionales del hospital. Esta brecha debe cerrarse para poder dominar la espiral ascendente tan marcada en los costos hospitalarios. Las soluciones para lograr ese cierre, desde el punto de vista del director económico, son la comprensión, la imaginación y el uso efectivo de técnicas comerciales. Los hospitales deben operarse y manejarse como cualquier otro negocio.

Algunas de las categorías principales relativas a la dirección de empresas que deben aplicarse a los hospitales son la organización y comunicación efectivas del personal, la información financiera concisa y significativa, la utilización efectiva de la fuerza humana disponible y una mayor utilización de la capacidad existente.

Es importante observar que un buen manejo comercial del hospital puede incluso mejorar la calidad de los servicios hospitalarios propiamente dichos que se presten, dejando libres a las enfermeras para dedicarse a sus tareas específicas y no a deberes administrativos; mejorando la efectividad y rendimiento de los médicos, residentes e internos; identificando las oportunidades para financiar nuevos programas, especialidades y equipos; y creando un ambiente de satisfacción y dedicación, que es ingrediente importante en el tratamiento hospitalario. En resumen, un hospital es un negocio y una buena dirección comercial puede convertirlo en un proveedor más económico de servicios médicos.

PARTE CUARTA : TESIS

Capítulo VII : TESIS .....	155
BIBLIOGRAFIA .....	159

.....