

«CORAZÓN REMENDADO»*

Caso de logística en una red de hospitales

Víctor Tateishi Saito

PROFESOR CONTRATADO DE ESAN
ÁREA DE OPERACIONES, MÉTODOS CUANTITATIVOS Y SISTEMAS

El Hospital «Corazón Remendado» es un establecimiento público ubicado en la ciudad de Lima, pertenece a la red del Ministerio de Salud Sistema Nacional de Salud y es dirigido, desde hace 18 meses, por el doctor Pedro Tejero.

El Sistema Nacional de Salud opera con diversos hospitales del ámbito nacional, cuyo manejo se encuentra descentralizado operativamente y centralizado administrativamente. En la sede central se encuentran todas las áreas de apoyo a la gestión, como Finanzas, Contabilidad, Logística, Servicios Generales, Imagen Institucional, entre otras, mientras cada hospital cuenta con una reducida administración que depende organizacionalmente de su propia dirección, pero funcionalmente de la sede central.

* Escrito bajo la supervisión del profesor Enrique Cárdenas. No pretende dictar normas sobre administración de servicios de salud, sólo fomentar la discusión, el diálogo y el intercambio de ideas con fines exclusivamente docentes.

Un día acudieron a este hospital los esposos Jorge Ro Hart y Estela de Ro. El señor Ro solicitó atención médica porque manifestaba cansarse muy rápidamente, respirar con dificultad y sentir un dolor sordo que se extendía desde el pecho hasta el brazo izquierdo. El médico especialista que lo atendió, luego de someterlo a diversas pruebas, diagnosticó que padecía de insuficiencia coronaria e indicó un procedimiento de cateterismo cardíaco para determinar con exactitud la gravedad de la lesión y poder prescribir el tratamiento adecuado.

Días después, luego de analizar los resultados de la prueba mencionada, el médico concluyó en la necesidad de una intervención quirúrgica para solucionar la obstrucción de las arterias coronarias. Como es obligatorio en estos casos, los médicos conversaron con el paciente y su esposa sobre los riesgos que implicaba una operación de esta naturaleza. Les informaron que debían autorizar la operación

por escrito, pero que, dados los avances tecnológicos con que contaba el hospital y las técnicas modernas adquiridas por los cirujanos durante su vasta experiencia, la intervención podía ser calificada como de rutina. Confiados en las palabras de los galenos, los esposos Ro firmaron los documentos correspondientes.

Inmediatamente se inició el proceso de preparación del paciente, con la premura y el celo que el caso ameritaba. Llegada la fecha fijada, el señor Ro fue operado con éxito; los resultados fueron óptimos y no hubo complicaciones. No obstante, esa misma noche, estando en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), presentó súbitamente una hemorragia profusa –un punto de sutura se había soltado–, por lo que tuvo que ser intervenido nuevamente. Una vez resuelto este problema, regresó a la Unidad de Cuidados Intensivos.

Lamentablemente, durante el proceso postoperatorio al paciente se le infectó la herida del pecho. El cirujano responsable y jefe del departamento de Cirugía Cardiovascular, doctor Tomás Tomo, ordenó una curación dos veces al día.

Mientras tanto, la señora Ro empezaba a angustiarse. Como los médicos dijeron que la operación era de rutina, había pensado que en un par de días su esposo estaría recuperado e instalado en su habitación, donde ella podría cuidarlo y atenderlo. Sin embargo, permanecía en la UCI y, lo peor de todo, nadie le decía hasta cuándo ni por qué.

Transcurrido el segundo día del postoperatorio, y dado que no recibía información concreta ni de los médicos ni de otros profesionales del área, increpó du-

ramente a las enfermeras de la estación. Quería noticias de su esposo, pero lo único que consiguió fue que una de ellas le dijera: «Ha tenido una infección en la herida, pero no se preocupe, su marido está en buenas manos».

La señora Ro permanecía largas horas en el hospital, junto a la puerta de Cuidados Intensivos. Esperaba poder conversar, aunque sólo fuera unos instantes, con los médicos que, supuestamente, atendían a su esposo, pero éstos siempre tenían mucha prisa, apenas se detenían cuando ella intentaba abordarlos y le respondían con frases evasivas. Una tarde vio a dos jóvenes, al parecer estudiantes, salir de la UCI a paso rápido y escuchó, casi sin querer, que uno le decía al otro: «¡Es el colmo, no hay gasas, ni equipos de curación para atender a los pacientes!».

La frase oída al descuido la sumió en una gran preocupación. «Dios, se dijo a sí misma, no hay con qué atender a los pacientes, y Jorge allí dentro». Sospechaba que quizá su esposo no estaba recibiendo la atención debida porque el hospital carecía de las medicinas adecuadas y temía que nunca saldría de allí. Cansada de insistir e indignada porque a nadie parecía importarle su situación, decidió enviar una carta en la que expondría su reclamo y exigiría una respuesta.

La carta, dirigida al jefe del departamento de Cirugía Cardiovascular del hospital, el doctor Tomás Tomo, fue dejada en la Mesa de Partes y tardó varias horas en llegar a manos de su destinatario. Éste, que normalmente revisaba su correspondencia el mismo día de recibida, leyó la carta de la señora Ro con creciente fastidio. ¿«Por qué siempre tenemos que lle-

gar a situaciones críticas antes de empezar a preocuparnos?», se dijo, y de inmediato decidió poner el hecho en conocimiento del director del hospital. Adjuntó a esta nueva carta la escrita por la señora Ro y despachó ambas.

Han transcurrido 17 días desde que la señora Estela de Ro presentó su reclamo y hasta ahora no obtiene respuesta. Hace unos minutos, el jefe del departamento de Cirugía Cardiovascular ha recibido fotocopias de la carta de la señora Ro y de la carta N.º 187-DIR-HCR, con proveído de la Gerencia General (y sellos de la Oficina de Relaciones Públicas, Asesoría de la Gerencia General, Gerencia Central de Logística y Asesoría Legal). Se las han enviado para exigirle una explicación de por qué no hay gasas ni equipos de cirugía. Sorprendido, el doctor Tomo ha acudido al despacho del director del hospital y le ha mostrado los documentos (*ver anexos*).

El doctor Tejero no se toma la molestia de mirar los papeles, simplemente esboza una sonrisa casi sarcástica y, sin decir palabra, le señala las comunicaciones que él también ha recibido.

—Este problema ha trascendido más allá de mis posibilidades de manejo —dijo el doctor Tomo.

—Ha pasado más de una quincena en puros dimes y diretes y no hemos solucio-

nado nada. La señora Ro está a punto de denunciarnos ante la opinión pública; y ojalá no pase nada con su marido, porque sino nos denunciará penalmente, de eso estoy seguro —le contestó el doctor Tejero—.

—Pero, por fin, ¿qué se ha hecho para solucionar el problema?

—Estamos solicitando a la Gerencia de Presupuestos que nos habilite una partida adicional para poder realizar la compra de los materiales necesarios, pero esto significará que posiblemente no podremos alcanzar los bonos de productividad, ya que hemos incrementado nuestros costos, y sin tener culpa de ello. Cada día me convenzo más de que las áreas deben trabajar unidas para poder lograr rentabilidad en los procesos.

— De acuerdo, Pedro, pero ¿qué le digo a la señora Ro y cómo le contesto a la Gerencia General?

Trabajo por hacer

- Si usted estuviera en el lugar del doctor Tomo, ¿qué acciones tomaría?
- Si usted fuera el doctor Tejero, ¿qué haría?
- Independientemente de la problemática logística mencionada, ¿qué otra problemática, aun más aguda, encuentra usted en este caso.

ANEXOS

1. Carta de la señora Estela de Ro, esposa del paciente Jorge Ro Hart, al jefe del departamento de Cirugía Cardiovascular del Hospital «Corazón Remendado». Presentada el 16 de mayo en Mesa de Partes, fue recibida por el doctor Tomo el día 17 de mayo.

Lima, 15 de mayo

Sres.
Hospital «Corazón Remendado»
Presente.-

Att.: Dr. Tomás Tomo
Jefe del Departamento de Cirugía Cardiovascular

Muy señor nuestro:

Sirva la presente para manifestarle mi formal reclamo y queja por los descuidos que viene soportando mi esposo, Jorge Ro Hart, quien fue sometido a una operación de corazón el día 5 de mayo en el departamento de cirugía que usted dirige.

Aparentemente la operación resultó exitosa, pero parece que no fue así, porque la misma noche mi esposo presentó una hemorragia interna muy grave. Inmediatamente fue intervenido de nuevo y tengo entendido que vuestro ERROR, de haber suturado mal la primera vez, pudo corregirse. Devuelto a la Unidad de Cuidados Intensivos, lo he notado muy maltrecho y adolorido; últimamente pasa el día prácticamente dormido y con malestares. La herida del pecho no termina de sanarle y no sé a qué se debe, ya que por más que pregunto y pregunto, nadie me da razón de las causas de este problema.

El otro día, mientras estaba en los pasillos del hospital esperando alguna novedad, pude escuchar a dos personas que salían de la sala de UCI comentar acerca de la falta de materiales y equipos. Esto me asustó mucho; me preocupa que mi marido no esté recibiendo la debida atención y que su vida esté en peligro.

Doctor Tomo, le pido encarecidamente que me dé una explicación sobre el estado real de salud de mi marido; estoy desesperada y no sé qué es lo que está pasando. Por favor, le pido comprenda mi situación y cure a mi esposo.

Si continúo sin recibir información sobre su estado, lo hago a usted y a su hospital responsables por la salud y la vida de mi esposo. Le exijo una pronta acción sobre este problema que está afectando a mi persona y a mi familia. Estoy dispuesta a llegar hasta las últimas consecuencias e incluso a hacer de público conocimiento los padecimientos que vengo sufriendo.

Por ser justicia,

Estela de Ro

2. Carta del jefe del departamento de Cirugía Cardiovascular al director del Hospital «Corazón Remendado». Enviada el 20 de mayo y recibida el 21 de mayo.

Carta N.º 25-JDCC-HCR

Lima, 19 de mayo

Sr. Dr.
Pedro Tejero
Director del Hospital «Corazón Remendado»
Presente.-

Ref.: Carta adjunta

Estimado doctor:

Por la presente me es grato poder comunicarme con usted para adjuntarle la carta de la esposa de un paciente que tenemos hospitalizado en el piso y que aún no podemos dar de alta, debido a los inconvenientes en materiales y equipos por los que actualmente atraviesa el hospital.

Como médico que es, usted sabe perfectamente que esta carencia afecta sustancialmente el rendimiento del trabajo, y así me resulta muy difícil mantener en óptimas condiciones los servicios que se prestan en mi departamento.

Doctor, le pido encarecidamente solucione el problema de falta de suministros, para que reclamos como el que le adjunto no se vuelvan a repetir.

Atentamente,

Dr. Tomás Tomo
Jefe del Departamento de Cirugía Cardiovascular

Adj.: Carta de la Sra. Estela Ro.

Proveído N.º 255-DIR-HCR (repcionado por Arturo Paz el 19 de mayo)
Pase a: Arturo Paz (Jefe de Almacenes)
Para: Su atención e informe correspondiente
Fecha: 19 de mayo

**3. Carta del jefe de Almacenes al director del Hospital «Corazón Remendado».
Enviada el 20 de mayo y recibida por el director el 21 de mayo.**

Carta N.º 044 ALM-HCR

Lima, 20 de mayo

Dr. Pedro Tejero
Director del Hospital «Corazón Remendado»
Presente.-

Att.: Su Proveído N.º 255-DIR-HCR del 19 de mayo

Sr. Dr.

Con relación a su proveído de la referencia, informamos que hemos estado recibiendo parte de las necesidades de materiales que se solicitaron conforme a los formatos que remitimos a la Sede Central, y aún no tenemos conocimiento del saldo por entregar.

Estos materiales ya han sido suministrados a los servicios de los pisos, conforme nos han sido solicitados.

Aún tenemos pendiente varias requisiciones que no podemos atender porque actualmente el stock se encuentra agotado.

A raíz de la nueva política de racionalización de inventarios dada por la Sede Central, el suministro de materiales ha sido irregular, y no se ha podido mantener stocks de seguridad como antes.

Esperamos haber cumplido con la información solicitada.

Atentamente,

Arturo Paz
Jefe de Almacén

Adj.: Carta N.º 25-JDCC-HCR.
Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo.

4. Carta del doctor Pedro Tejero, director del Hospital «Corazón Remendado» al gerente central de Logística, ingeniero Óscar Castro. Enviada el 23 de mayo y recibida por la Gerencia Central de Logística el 24 de mayo.

Carta N.º 187 DIR-HCR

Lima, 23 de mayo

Ing. Óscar Castro
Gerente Central de Logística
Presente.-

Ref.: Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo

Estimado ingeniero:

Por la presente molesto su atención para referirle una situación de desabastecimiento de materiales que está causando graves molestias en los pacientes que estamos atendiendo en nuestro hospital.

El caso que le adjunto es tan sólo una referencia con relación a todos los casos que venimos padeciendo diariamente por la falta de suministro.

Recurso a sus buenos oficios para que ponga fin a esta escasez de materiales y podamos cumplir nuestra función médica, que de hecho es la naturaleza y objetivo del hospital.

Agradeciendo la pronta atención a la presente, quedamos de Ud.

Muy atentamente,

Pedro Tejero
Director del Hospital «Corazón Remendado»

cc.: Oficina de Relaciones Públicas.

Adj.: Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo.

Carta N.º 25-JDCC-HCR.

Carta N.º 044-ALM-HCR.

Proveído N.º 487-CGLOG (repcionado por Patricio Tapia el 25 de mayo)

Pase a: Patricio Tapia (Gerente de Compras)

Para: Su atención e informe. ¡¡¡ALTA PRIORIDAD !!!

Fecha: 25 de mayo

5. Carta de la Gerencia de Compras a la Gerencia Central de Logística. Enviada el 27 de mayo y recibida por la Gerencia Central el 27 de mayo.

Carta N.º 624-GC-GCLOG

Lima, 27 de mayo

Ing. Óscar Castro
Gerente Central de Logística
Presente.-

Ref.: Su Proveído N.º 487-GCLOG

Mi muy señor ingeniero:

La presente tiene por objeto esclarecer los acontecimientos sucedidos con relación al suministro de materiales y equipos de cirugía al que se hace mención en las cartas adjuntas.

De las investigaciones realizadas podemos informar lo siguiente:

1.El pedido preparado y enviado por el Hospital «Corazón Remendado» fue incorporado extemporáneamente por errores cometidos en su elaboración, errores que fueron advertidos a tiempo gracias a nuestro celo profesional en la consolidación del pedido central. Sin embargo, el pedido demoró en oficializarse debido a la lentitud con que se realizó la gestión administrativa en el hospital.

2.Los materiales en cuestión fueron incluidos dentro de la Licitación Pública de Precios anterior (N.º 005) la cual tuvo un 96% de otorgamiento de la buena pro a nuestros proveedores, con los cuales ya se han firmado los contratos de suministro respectivos.

3.Como usted sabe, cuando los ítem no son ofertados o son ofertados por encima de los límites permitidos se declaran desiertos.

4.En este caso, los materiales habrían tenido un destino similar, pero lo que ha sucedido es que los materiales fueron otorgados a la empresa Suministros y Equipos Médicos S.A.

5.Esta empresa, a pesar de haber cumplido con todos los procedimientos, y en el límite de los plazos establecidos por la normatividad vigente, manifestó que renunciaba al otorgamiento de la buena pro.

6.A pesar de haber conversado con ellos acerca de los perjuicios económicos que esto significaba (retención de las garantías), nos dijeron que les convenía más renunciar que asumir los costos de transporte por las entregas a cada uno de los hospitales de la institución. Ellos habían pensado que podían lograr la buena pro en varios ítem de la

licitación, con lo cual dicho rubro (los materiales en cuestión) se prorrataría hasta hacerse despreciable. Pero como solo se les otorgó la buena pro en unos cuantos ítem, participar ya no les era rentable.

7.Sin embargo, esta situación de no atención ha sido debidamente informada a los diversos hospitales en su oportunidad, para que sean ellos los que se abastezcan directamente de sus fuentes proveedoras, tal y como lo indican los procedimientos de la institución.

Por lo tanto, manifestamos haber cumplido con los trámites administrativos y de comunicación con relación a la problemática expuesta.

Consideramos que cualquier falta de materiales en este sentido es de entera responsabilidad del Hospital «Corazón Remendado».

Esperando haber absuelto su consulta, estamos a su disposición para cualquier otro asunto que considere pertinente.

Atentamente,

Patricio Tapia
Gerente de Compras

cc.: Oficina de Relaciones Públicas

Adj.: Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo.
Carta N.º 25-JDCC-HCR.
Carta N.º 044-ALM-HCR.

6. Carta de la Gerencia Central de Logística a la Dirección del Hospital «Corazón Remendado». Enviada el 30 de mayo y recibida el 31 de mayo.

Carta N.º 502-GCLOG

Lima, 29 de mayo

Dr. Pedro Tejero
Director del Hospital «Corazón Remendado»
Presente.-

Ref.: Su carta N.º 187-DIR-HCR del 23 de mayo

Estimado doctor:

Sirva la presente para hacer de su conocimiento de las gestiones que viene ejecutando mi Gerencia en cuanto al abastecimiento de materiales, medicamentos y equipos que la institución requiere para su normal funcionamiento; así como de los mecanismos de gestión y comunicación que tenemos a bien realizar cuando dichas acciones se encuentran con imponderables en las relaciones comerciales que establecemos con nuestros proveedores.

Nuestros sistemas y procedimientos de adquisición no son infalibles, como no lo son tampoco ninguno de los procesos de toda institución o empresa. Sin embargo, hemos tenido a bien crear soluciones de contingencia cuando estas coyunturas temporales se presentan.

Éste es el caso actual y, como lo manifiesta nuestra Gerencia de Compras, hemos sabido COMUNICAR A TIEMPO A TODOS LOS HOSPITALES de la institución que ciertos ítem de la Licitación Pública N.º 005 que fueron declarados desiertos, así como otros, donde se encuentran los materiales de la problemática expuesta en la carta N.º 624-GC-GCLOG del 27 de mayo y que se adjunta, tendrán liberación en cuanto al procedimiento de compra centralizada y que cada hospital podrá adquirirlos independientemente.

En este sentido, creemos haber cumplido con lo establecido y le deseamos suerte para poder solucionar el problema actual que lo aqueja.

Sin otro particular, quedamos de usted.

Atentamente,

Ing. Óscar Castro
Gerente Central de Logística

Adj.: Carta N.º 624-GC-GCLOG.
Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo.
Carta N.º 25-JDCC-HCR.
Carta N.º 044-ALM-HCR.

Proveído N.º 284-DIR-HCR (repcionado por Adolfo Velazco el 31 de Mayo)
Pase a: Adolfo Velazco (Jefe de Compras)
Para: Su atención e informe de por qué no se ha procedido a la compra de los materiales necesarios para la atención de los servicios del Hospital. Se requiere un informe detallado
!!!URGENTE !!!
Fecha: 31 de mayo

7. Carta del jefe de Compras del Hospital «Corazón Remendado» al director del mismo hospital. Enviada el 1 de junio y recibida por el doctor Tejero el 2 de junio.

Carta N.º 284-COM-HCR

Lima, 1 de junio

Dr. Pedro Tejero
Director del Hospital «Corazón Remendado»
Presente.-

Att.: Su proveído N.º 284-DIR-HCR del 31 de mayo

Estimado doctor:

Acuso recibo de su proveído de la referencia y con relación al cual tengo que informar lo siguiente:

1. Nuestra área mantiene una adecuada administración de medicamentos de acuerdo con el petitorio médico que cada servicio elabora y que solicitamos a la Gerencia Central para su compra centralizada.
2. El trámite con relación a los materiales mencionados fue realizado conforme lo establecen los procedimientos del hospital y de la institución, y en las fechas previstas, no habiendo retraso en este sentido.
3. Tuvimos conocimiento de un desabastecimiento de algunos materiales encargados a la Sede Central, producto de la declaratoria desierta. Estos materiales fueron inmediatamente adquiridos a precios hasta 2 veces más altos que los presupuestados (y en algunos casos hasta 5 veces), ya que, como comprenderá, no manejamos los volúmenes de compra de la Sede Central y tenemos que comprarlos directamente del mercado.
4. En ese emergente proceso de compra NO PROGRAMADA, recibimos una comunicación donde nos manifestaban que tampoco habían podido adquirir otro lote de materiales y equipos, por las causas ya conocidas.
5. En esa coyuntura, procedimos inmediatamente a comprar parte de esos materiales con las mismas condiciones de precios antes mencionadas, y hasta peores.
6. Sin embargo, nos hemos visto con el impedimento de continuar esta gestión debido a que nuestro presupuesto aprobado ha alcanzado el límite permisible.
7. En este sentido, el hecho se comunicó a Finanzas para que se solicite una ampliación de la partida presupuestal. En esta situación nos encontramos actualmente.

Es todo cuanto tenemos que informar.

Atentamente

Adolfo Velazco
Jefe de Compras
Hospital «Corazón Remendado»

Adj.: Carta N.º 502-GCLOG.
Carta N.º 624-GC-GCLOG.
Carta de la Sra. Estela de Ro del 15 de mayo.
Carta N.º 25-JDCC-HCR.
Carta N.º 044-ALM-HCR.