

Parte II.E

Suministros y Logística

- Precisión de los datos logísticos para la administración de los inventarios
- Diferencia porcentual entre el consumo estimado y el consumo real
- Existencia de un plan a varios años para la adquisición de cada producto ofertado
- Compromiso de todos los grupos de interés para llevar a la práctica los planes de adquisición para cada producto
- Porcentaje de establecimientos que mantienen condiciones de almacenamiento aceptables
- Diferencia porcentual entre la cantidad de insumos pedida y la cantidad recibida
- Porcentaje de establecimientos que experimentan un desabastecimiento en algún momento durante un período de tiempo específico
- Porcentaje de establecimientos cuyos niveles de existencias garantizan la disponibilidad de los productos en el corto plazo
- La Herramienta de Evaluación del Sistema Logístico – Indicadores Cualitativos

El sistema para abastecerse con las cantidades adecuadas de anticonceptivos y otros suministros de salud reproductiva y para distribuirlos a los puntos de entrega de servicios (PES) constituye un elemento crítico en la administración de programas de planificación familiar y salud reproductiva. Ningún programa puede pretender mejoras significativas en la salud reproductiva de la población a la que sirve, si no tiene los productos que los clientes necesitan ni los sistemas logísticos para asegurar su disponibilidad. En pocas palabras:

Sin insumos, no hay programa

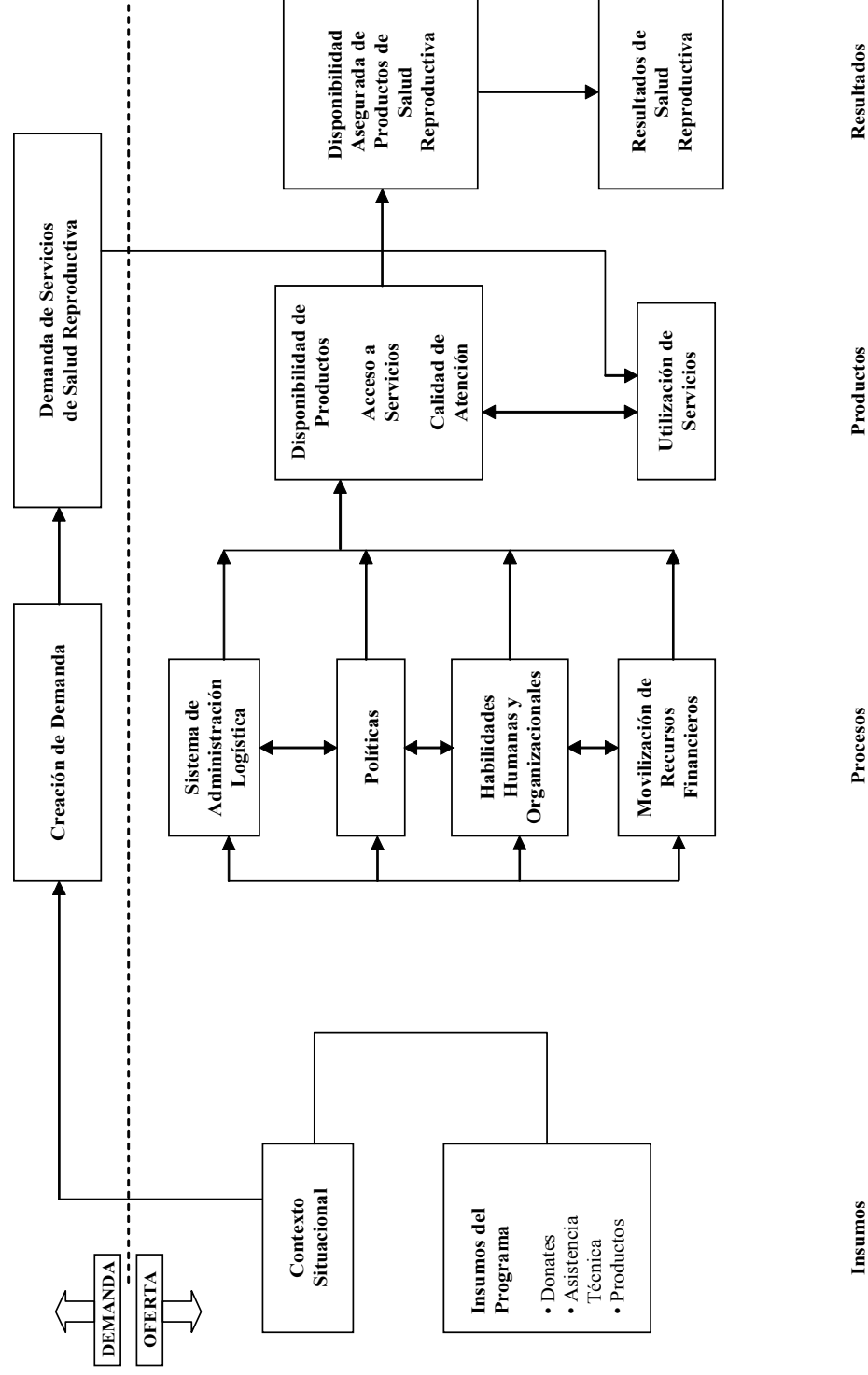
Tal como muestra la Gráfica II.E.1, los suministros están dentro los insumos clave de cualquier programa de salud reproductiva; y los sistemas logísticos, dentro de los procesos clave que permiten el éxito de los mismos. La gráfica muestra los principales mecanismos y los subcomponentes de los procesos logísticos que incluyen la administración, las políticas, la capacidad humana y organizacional y la movilización de recursos financieros. La gráfica muestra también la relación entre los procesos logísticos y los productos funcionales en el marco conceptual de la salud reproductiva que aparece en la Gráfica II.E.1. Estos procesos y estos productos facilitan la disponibilidad de productos para los clientes—lo cual es el resultado directo más importante de un sistema logístico eficaz. El sistema logístico puede administrar exclusivamente productos para la planificación familiar (en los programas verticales) o una gama más amplia de productos de salud reproductiva u otros productos para la salud en un sistema logístico integrado, como ocurre con cada vez más frecuencia en muchos países. Cuando un programa moviliza adecuadamente los recursos humanos, técnicos y financieros—con un mínimo de asistencia externa—para garantizar la disponibilidad continua de los productos, el acceso a los servicios y la calidad de la atención conforme a las necesidades de los clientes, el programa logra la disponibilidad asegurada de los insumos. En la medida en que los sistemas logísticos

mejoran la disponibilidad de los insumos y contribuyen a garantizar su existencia, estarán contribuyendo también a una mayor utilización de los servicios de salud reproductiva y, finalmente, a mejores resultados de salud.

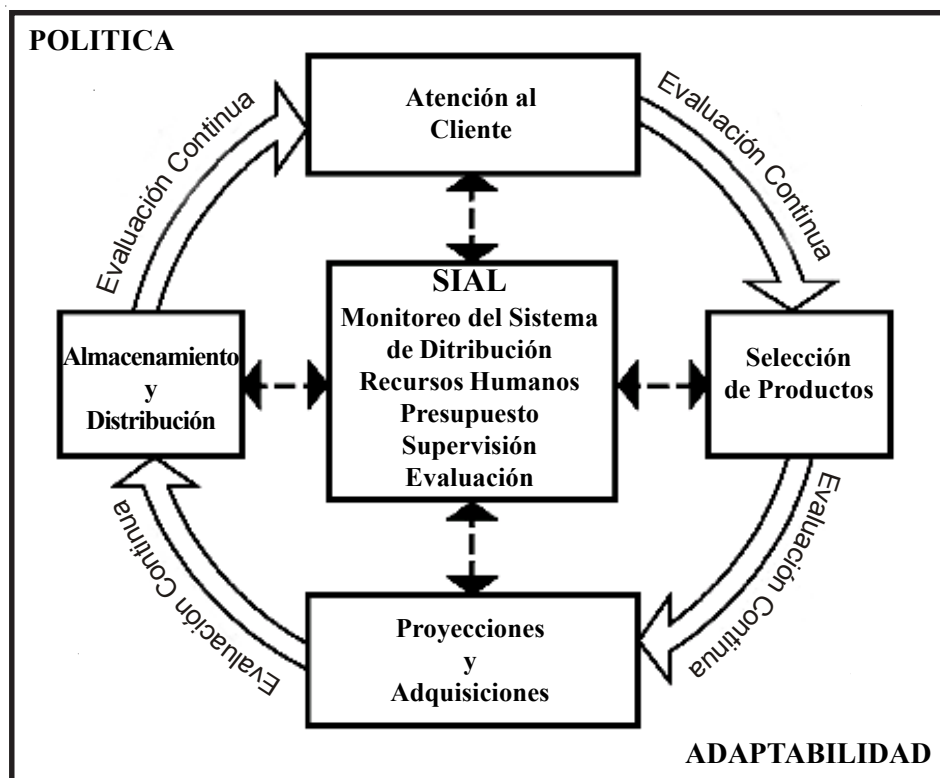
Para garantizar la disponibilidad de los productos el sistema logístico debe cumplir con los seis factores que deben ser o estar “correctos.” Estos factores son: tener los insumos *correctos*, en las *cantidades correctas*, en las *condiciones correctas*, puestos a disposición en el *lugar correcto*, en el *momento correcto* y al *costo correcto*. Tal como muestra la Gráfica II.E.2, el sistema logístico se suele presentar como un proceso cíclico integrado por los siguientes componentes: selección de los productos (los insumos correctos), estimación y adquisición (las cantidades y los costos correctos), almacenamiento, administración y distribución de los inventarios (el lugar, el momento y el costo correctos) y provisión a los clientes (el lugar, el momento y el costo correctos). El sistema de información para la toma de decisiones está en el centro del ciclo y a través de todo el proceso debe haber monitoreo y garantía de la calidad. La meta final de los sistemas logísticos de salud reproductiva es satisfacer las necesidades de los usuarios y, para tal efecto, es esencial poner atención a los seis factores que deben estar “correctos.”

El monitoreo y la evaluación del desempeño del sistema logístico pueden ayudar a los gerentes de programa, a los donantes y a otros grupos de interés a comprender mejor este componente esencial de todos los programas y a identificar maneras de mejorarlo. Al utilizar los indicadores de esta sección, los evaluadores deben tomar en cuenta los desafíos presentes en las diferentes funciones de los sistemas logísticos. Algunos aplican a todos los sistemas logísticos en general y otros son exclusivos de los sistemas integrales de salud reproductiva.

Gráfica II.E.1 Marco Conceptual de la Logística, la Seguridad de las Provisiones y los Resultados de Salud Reproductiva



Gráfica II.E.2 . El Ciclo Logístico



Fuente: FPLM/John Snow Inc., 2000

Entre las consideraciones relevantes para evaluar cualquier sistema logístico, figuran las siguientes.

Desafíos Metodológicos para Evaluar los Componentes Suministros y Logística

- **Al igual que ocurre con muchos otros componentes de los programas, el vínculo causal entre el mejoramiento del sistema logístico y los resultados de salud es bastante complejo e indirecto.**

Son varios los factores que contribuyen a los resultados de salud a largo plazo, además de los componentes suministros y logística. Sin embargo, aunque muy pocas veces es factible demostrar la magnitud de la contribución de los sistemas logísticos eficaces a los resultados, es muy razonable pensar que con mejores sistemas y con mayor disponibilidad de productos habrá más utilización de los servicios y, por lo tanto, mejores resultados de salud. No obstante, el comprobar este punto científicamente no está dentro del alcance de la mayoría de las evaluaciones.

- **Los indicadores del sistema logístico (particularmente la frecuencia de los desabastecimientos y los niveles de existencias adecuadas) están interrelacionados y deben utilizarse juntos; si se interpretan por separado, se puede llegar a conclusiones engañosas.**

Por ejemplo, si los evaluadores aplican el indicador de desabastecimientos por sí solo, el resultado no revelará si los productos están realmente disponibles *para los clientes* o no. Si una de las áreas programáticas importantes es reducir los desabastecimientos, podría ocurrir que los proveedores acumulen o racionen los productos para evitar quedarse sin ellos. Esta práctica minimiza los desabastecimientos, en efecto, pero el resultado final para los clientes es el mismo: Es decir, no hay productos. No obstante, si los evaluadores aplican el indicador de desabastecimientos junto con el de niveles de existencias adecuadas, minimizan los resultados contraproducentes. El indicador de los niveles de existencias revela si un establecimiento está sub- o sobre-abastecido de un producto en un momento y en un lugar específicos, lo cual es una indicación

indirecta de la posibilidad que haya racionamientos y una medida directa de la disponibilidad real de los productos cuando los clientes los necesitan.

- **Los evaluadores deben interpretar los indicadores logísticos con relación a otros indicadores de salud reproductiva.**

El único objetivo de un sistema logístico no es garantizar que los suministros lleguen a los destinos a los que van dirigidos. Las necesidades respecto a los productos cambian dependiendo de las intervenciones programáticas, por lo que los gerentes del sistema logístico deben mantener una comunicación constante con los gerentes de los programas para garantizar que los productos lleguen a los lugares donde se pueden distribuir adecuadamente. Por ejemplo, la logística debe coordinarse con la capacitación, ya que es evidente que ciertos anticonceptivos, como los DIU, los inyectables y el Norplant, deben llegar únicamente a los lugares donde existe al menos una demanda potencial y donde hay proveedores debidamente capacitados para entregarlos a los clientes. A medida que los programas de planificación familiar se integran a una gama más amplia de servicios de salud reproductiva, estos aspectos cobran importancia para una mayor variedad de productos, incluidos los *kits* para las pruebas de ITS y VIH, los medicamentos para las ITS, los antiretrovirales, las vacunas y otros. A menos que las actividades programáticas y logísticas estén bien coordinadas, los programas corren el riesgo de enfrentarse con productos expirados, con desabastecimientos, con la inadecuada provisión de los servicios, con el uso indebido de los productos y, finalmente, con peores resultados de salud.

- **La medición de algunos indicadores requiere conocimientos especializados de logística y evaluaciones en los puntos de distribución.**

Las evaluaciones logísticas completas suelen requerir visitas a los puntos de distribución por parte de un experto en sistemas logísticos. En una evaluación tradicional, los especialistas en Monitoreo y Evaluación (M&E) son los responsables de diseñar las herramientas y la estrategia de muestreo, y de ingresar y analizar los datos, aunque la aplicación misma de las herramientas corre a cargo de los expertos en logística, con o sin experiencia en M&E. Por ejemplo, en teoría, las condiciones de almacenamiento pueden ser auto-monitoreadas con indicadores de almacenamiento captados a través de los sistemas de supervisión y del SIAL (Sistema de Información para la Administración

Logística); pero la única forma de obtener información precisa, en la práctica, probablemente sea por medio de visitas al punto de distribución por parte de un experto. Además, una evaluación completa del sistema logístico (que utilice todos los indicadores sugeridos), requiere hacer visitas a diferentes tipos de puntos de distribución, en diferentes niveles, incluidas las oficinas administrativas del país anfitrión, las bodegas a nivel central y, a nivel de distrito, los puntos de entrega de los servicios, recolectando distintos tipos de información en cada uno de ellos. Este requisito hace que el monitoreo y la evaluación de los sistemas logísticos demande potencialmente más recursos que el monitoreo y la evaluación de otros componentes de los programas.

Si todas estas consideraciones de la evaluación de los sistemas logísticos no fueran suficientes para hacerla difícil, los cambios recientes en las estrategias de provisión de servicios complican este proceso aún más. Hasta hace poco tiempo (y aún hoy día en muchos casos), los sistemas logísticos de planificación familiar habían servido a los programas verticales. En esos casos, los sistemas tenían que garantizar la entrega adecuada de unos cuantos productos anticonceptivos en los puntos de abastecimiento objetivo. El monitoreo y la evaluación se podían concentrar en la eficacia de los sistemas para lograr una meta relativamente fácil de medir.

Sin embargo, en el transcurso de los últimos años, ocurrieron dos acontecimientos importantes que obligaron a los donantes, a las agencias cooperantes, a los gobiernos de los países anfitriones y a los gerentes de logística a replantear la manera de administrar los sistemas logísticos de planificación familiar. El primero fue la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo de las Naciones Unidas (CIPD) en 1994, que decretó un enfoque más amplio e integral a la planificación familiar dentro del contexto de la salud reproductiva y un mayor énfasis en los derechos de los clientes en contraste a los objetivos demográficos de los países. Segundo, los esfuerzos por reformar el sector salud se han acelerado en casi todos los países en desarrollo a nivel mundial. Esta aceleración, al igual que la CIPD, condujo a la integración de los servicios, pero más en función de promover la eficiencia y el ahorro que para fomentar los derechos individuales de las personas. La reforma del sector salud condujo también a los procesos de descentralización y privatización y creó desafíos y oportunidades para los sistemas logísticos, así como para otros componentes de los programas nacionales de salud reproductiva. Todos estos cambios han ocurrido en un período en el

que también el compromiso de los donantes está cambiando y que demanda mayor coordinación entre los grupos de interés, mayor capacidad de los sistemas logísticos para adaptarse a los distintos procedimientos de los diferentes donantes y a un mayor énfasis en mostrar resultados que puedan ser medidos para los insumos de los donantes.

Estos cambios han creado, también, nuevos desafíos metodológicos para los evaluadores de los sistemas logísticos de los programas integrales de salud reproductiva.

- **Con la ampliación del mandato de la planificación familiar de adoptar una perspectiva de salud reproductiva, los sistemas logísticos deben manejar un mayor número de productos.**

El número de productos por sí solo no es necesariamente el problema—los sistemas logísticos automatizados pueden manejar miles de productos sin mayor dificultad. Pero los sistemas más grandes dependen de las computadoras y la mayoría de programas en los países en desarrollo no tienen aún los recursos y la capacidad necesarios para la automatización. Para poner este desafío en perspectiva, los sistemas logísticos de los programas verticales de planificación familiar tradicionalmente manejan menos de 20—muchas veces menos de 10—productos distintos, algunos de diversas marcas. Cuando se integra la planificación familiar a otros programas como el VIH/SIDA, la salud materno infantil, el manejo integral de las enfermedades infantiles y la malaria, el número de productos a manejar se expande proporcionalmente y la complejidad del sistema se potencializa. Para citar tan sólo un ejemplo, los programas de VIH/SIDA manejan productos como los *kits* para las pruebas, el Nevirapine (para reducir la transmisión del VIH de madre a hijo), los antiretrovirales, los medicamentos para las ITS y para el tratamiento de las infecciones oportunistas, el equipo para la atención domiciliaria y todos los materiales necesarios para poner estos productos a disposición de los clientes. El mayor número y la diversidad de los productos obliga a los sistemas de M&E a captar, analizar y manejar más datos que nunca. Con la integración de los servicios, se puede dar también una fusión del sistema de información para la administración logística (SIAL) y el sistema de información gerencial de salud (SIG), con lo que se podría ocasionar la pérdida de ciertos datos logísticos esenciales. En la práctica, la

mejor manera de evitar que dichos datos se pierdan es mantener el SIAL separado del SIG. Si tal separación no es posible y los dos sistemas se fusionan, los evaluadores y los encargados de logística deben establecer sistemas de presentación de informes para garantizar que la información logística esté fácil y continuamente disponible para quienes la necesiten.

- **Más allá del número de productos propiamente dichos, los productos adicionales también plantean desafíos especiales en cuanto a la estimación de las necesidades, las adquisiciones, el almacenamiento y la distribución.**

La demanda para la mayoría de los otros productos adicionales no es tan conocida como la demanda para los anticonceptivos, por lo que es difícil proyectar las cantidades que se necesitan. Muchos productos tienen una vida útil corta, por lo que los planes de adquisición y la administración de los inventarios deben ser más precisos. La integración de los sistemas logísticos y la descentralización complican el almacenamiento y el transporte, por lo que los sistemas que resultaban adecuados para un programa de planificación familiar vertical pueden presentar fallas a medida que se van integrando otros programas. Por todas estas razones, los evaluadores deben medir e interpretar los indicadores logísticos en tal forma que puedan llegar a las conclusiones apropiadas.

Por ejemplo, aunque operativamente los condones para el VIH/SIDA son iguales a los condones para la planificación familiar, los primeros tienen una serie de características específicas que demandan nuevos métodos de distribución y nuevas estrategias de evaluación. Además de que se requieren en mayor número (lo que afecta las decisiones de almacenamiento y de transporte), los condones para el VIH/SIDA se suelen repartir a través de puntos de distribución distintos a los que tradicionalmente se usan para la planificación familiar. Los puntos de distribución de los condones para el VIH incluyen potencialmente desde los bares y los moteles a mercados, escuelas, lugares de trabajo, paradas de camiones, barberías, salones de belleza y muchos otros más. Desde la perspectiva del monitoreo y de la evaluación, estos puntos de distribución están mucho menos preparados que los puntos de entrega de servicios de planificación familiar para registrar y reportar los datos requeridos para medir los indicadores.

- **Muchos de los productos adicionales que se manejan actualmente tienen una crónica disponibilidad limitada, con sistemas de distribución basados más en las limitaciones presupuestarias o en las políticas de racionamiento que en las necesidades reales.**

Los productos para la planificación familiar tradicionalmente han recibido fuerte apoyo de los donantes, por lo que los insumos deben ser suficientes para satisfacer la demanda esperada. Los sistemas logísticos de planificación familiar operan, por ende, bajo el supuesto de que los anticonceptivos son insumos “de abastecimiento total,” lo que significa que siempre deben estar disponibles en un sistema que funciona bien. Este supuesto permite a los gerentes de los programas establecer los niveles máximos y mínimos de las existencias deseadas, así como tratar de mantener los niveles de existencia de cada producto dentro de ese rango. Cuando el nivel de existencias de un producto de abastecimiento total, por ejemplo un método anticonceptivo, está dentro de los niveles “máximos-mínimos” programados, se dice que está “abastecido conforme al plan” y sus niveles de abastecimiento se consideran satisfactorios.

Sin embargo, estas medidas no aplican a muchos de los medicamentos esenciales o a otros productos comprados por los ministerios de salud o provistos por los donantes con fondos limitados. En estos casos, los productos se compran con muy poca frecuencia o en cantidades insuficientes para evitar su desabastecimiento entre un pedido y otro. Por regla general, los sistemas de control de inventarios con niveles máximos y mínimos no se pueden aplicar a los productos que no son de abastecimiento total, por lo que los encargados de logística y los evaluadores deben ser menos rígidos en cuanto a los niveles mínimos de existencias deseadas.

Para evaluar el desempeño total de un sistema logístico, los evaluadores deben considerar diversos factores, muchos de los cuales requieren una valoración cualitativa; por lo que los grupos de expertos habían sugerido en el pasado usar un enfoque de “doble vía” para evaluar los sistemas logísticos, utilizando valoraciones cuantitativas y cualitativas. En respuesta a esta propuesta, el proyecto DELIVER financiado por USAID desarrolló dos herramientas distintas para llevar a cabo cada una de estas evaluaciones: La Herramienta de Evaluación de los Indicadores Logísticos (HEIL) y la Herramienta de Evaluación del Sistema Logístico

(HESL).¹ La herramienta HEIL reúne unos pocos indicadores cuantitativos para medir el resultado de los productos clave para demostrar si el sistema logístico tiene un buen desempeño o no. Por otra parte, la herramienta HESL incluye secciones cuantificables para monitorear cambios a lo largo del tiempo, pero primordialmente sirve como un instrumento cualitativo de diagnóstico que describe el funcionamiento del sistema en general y ayuda a identificar las razones subyacentes de las fortalezas y de las debilidades de cada sistema.

Esta sección comienza presentando los ocho indicadores cuantitativos y continúa con una descripción de la Herramienta de Evaluación del Sistema Logístico (HESL). Idealmente, los evaluadores deben de recopilar todos los indicadores en “paquete,” para dar un panorama completo de las características de un sistema logístico y de su desempeño; pero, en la práctica, no todos los programas pueden llevar a cabo una evaluación tan exhaustiva. En esos casos, vale la pena medir cualquiera de los indicadores en lo individual, sin olvidarse de las advertencias mencionadas. La selección de los indicadores depende de los objetivos del programa, de los recursos disponibles y de otros factores. Sin embargo, los evaluadores deben estar conscientes de que el resultado logístico más importante desde la perspectiva del cliente es la disponibilidad de los productos (es decir, una frecuencia de desabastecimiento igual a cero), por lo que, en ese sentido, ese puede ser el indicador “más importante.” Sin embargo, los datos para los desabastecimientos se suelen obtener de las encuestas de los establecimientos, por lo que los evaluadores pueden tratar de obtener simultáneamente información sobre la calidad de los datos logísticos, las condiciones de almacenamiento, la precisión del cálculo de los pedidos en los puntos de distribución, la diferencia entre la cantidad de producto pedida y la cantidad recibida y la situación de las existencias. La herramienta HEIL puede utilizarse para recopilar estos datos a nivel del establecimiento, cuya aplicación puede usarse para medir cinco de los principales indicadores de esta sección. Por otra parte, los datos para la exactitud de las proyecciones a nivel nacional, para la planeación de las adquisiciones y para

¹ Los cuestionarios de la HEIL y de la HESL están disponibles en el Apéndice D y E, respectivamente, y también están disponibles por Internet en el sitio www.deliver.jsi.com

el nivel de compromiso de los grupos de interés se obtienen a nivel central, por lo que pueden ser menos difíciles de recolectar. Por último, si se desea comprender las fortalezas y las debilidades de un sistema logístico, desde la perspectiva cualitativa en particular, la HESL es la herramienta que proporciona la información de mayor utilidad. Los indicadores son más útiles si se miden en paquete; pero si los recursos disponibles no lo permiten, la información que proporciona cualquiera de los indicadores en lo individual puede ser de mucha utilidad.

A pesar de los desafíos mencionados, los indicadores logísticos que se proponen en este capítulo son similares a los que se usaban antes en los programas verticales de planificación familiar. Todos los sistemas logísticos—ya sea verticales, parcial o completamente integrados, grandes o pequeños, relacionados con la salud o no—comparten algunas características fundamentales. Todos dependen de los datos de buena calidad para proyectar

las necesidades y para solicitar los productos en las cantidades adecuadas. Los productos deben almacenarse y transportarse eficazmente, con un mínimo de desperdicio. Los inventarios deben ser administrados minimizando la probabilidad de desperdicio o de desabastecimiento y maximizando la disponibilidad de los productos. Los indicadores que aquí se proponen miden todos estos elementos de un sistema logístico, por lo que permiten a los gerentes de programa a entender mejor de las fortalezas y de las debilidades del sistema, así como implementar las intervenciones más adecuadas para asegurar que los productos estén disponibles a los clientes. De esta forma, los indicadores finalmente contribuyen a la disponibilidad asegurada de suministros anticonceptivos/de salud reproductiva y al mejoramiento de la salud reproductiva de las comunidades a las que el programa sirve.

PRECISIÓN DE LOS DATOS LOGÍSTICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Definición

Para cada método/marca/producto de interés, se debe medir la precisión de los datos logísticos, comparando (1) el inventario físico con los datos de los registros del inventario y (2) los registros del inventario con el recuento de los informes del Sistema de Información para la Administración Logística (SIAL). Cualquier discrepancia se debe expresar como un porcentaje, de la siguiente manera:

- (1) Precisión en el mantenimiento de los registros de existencias (véase Apéndice D, Tabla 3A, Columna 4)

$$\frac{\text{Saldo según registros de existencias} - \text{conteo físico}}{\text{Conteo físico de existencias}} \times 100$$

- (2) Precisión al trasladar la información al formulario del SIAL (véase Apéndice D, Tabla 3B, Columna 4)

$$\frac{\text{Saldo según reporte del SIAL} - \text{saldo según registros de existencias}}{\text{Saldo según registros de existencias}} \times 100$$

Los conteos de las existencias físicas, los saldos de los registros de existencias y de los reportes del SIAL, se refieren todos a las cantidades registradas de cada producto que no esté dañado, que no haya expirado y que esté disponible para ser utilizado en un punto de entrega de servicios o en una bodega. El conteo físico de las existencias se determina contando realmente las existencias que hay en el almacén. El saldo de los registros de existencias se registra en los formatos que los establecimientos específicos utilizan para llevar control de los saldos de existencias, de las transacciones y de los ajustes realizados a lo largo del tiempo. El saldo de los reportes del SIAL se registra en informes periódicos que resumen los saldos de las existencias

disponibles, las transacciones y los ajustes a lo largo de un período de tiempo y que se transmiten de un nivel del sistema a otro.

Los evaluadores pueden reportar las medidas de discrepancia (o de concordancia) por cada establecimiento o las pueden agregar. Deben, además, presentar informes para cada uno de los productos de interés. También puede ser útil usar estas mediciones para estimar el porcentaje de establecimientos que mantienen registros de existencias precisos y que producen informes precisos (que se definen como los informes que muestran que las discrepancias para todos los productos caen dentro del margen de error aceptado por el programa).

Datos Requeridos

Los conteos físicos de todos los productos que hay en el establecimiento; los registros de los inventarios, que se pueden obtener del libro de inventarios o de las tarjetas de control de inventario; y los informes del SIAL

Fuente(s) de Datos

Las encuestas a nivel del establecimiento/las visitas a los puntos de distribución de todos los establecimientos o de una muestra representativa

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide la precisión de los datos de los niveles de inventario de todos los insumos en varios puntos del sistema logístico y es un indicador esencial, porque la cadena de abastecimiento depende por completo de los datos disponibles en los inventarios para estimar, adquirir y distribuir las cantidades correctas de productos a los lugares de almacenamiento y a los puntos de entrega de servicios. Este indicador subraya la importancia de la calidad de los datos hasta el nivel más bajo del sistema. La primera parte del indicador proporciona información sobre la precisión de los inventarios de los establecimientos, mientras que la segunda parte nos dice si esta información se traslada con precisión a los formatos de los informes del SIAL. La primera parte utiliza la información de los

niveles de inventarios el día en que se hace la visita al punto logístico, mientras que la segunda compara el último informe disponible del SIAL con los balances del registro de inventarios más cercanos a la fecha. Esta última medición requiere hacer una revisión histórica de los registros de los inventarios, por lo que puede ser difícil para los evaluadores recopilar los datos requeridos. El indicador también puede detectar fugas en el sistema, llevar control de qué tan oportuna es la actualización de los registros de los inventarios y determinar el grado en que los programas completan y presentan los informes del SIAL.

Idealmente, un programa no debería de tener discrepancias entre los inventarios físicos y las otras dos fuentes de datos para los niveles de inventarios, pero, en la práctica, los evaluadores deben esperar ciertos errores. Los niveles de error aceptables dependerán de las condiciones que existan en cada país. En general, cualquier discrepancia mayor al diez por ciento debe ser motivo de preocupación y probablemente amerite esfuerzos para mejorar la calidad de los datos.

Indicadores relacionados:

- Porcentaje de establecimientos que mantienen datos logísticos precisos para la administración de los inventarios; y
- Porcentaje de establecimientos que completaron y presentaron un informe del SIAL para el período de informe más reciente

Indicador

DIFERENCIA PORCENTUAL ENTRE EL CONSUMO ESTIMADO Y EL CONSUMO REAL

Definición

Para todos los insumos que el programa se ha comprometido a ofrecer, la diferencia porcentual entre las estimaciones para un año (o para cualquier período de tiempo apropiado) y los datos del consumo real o de los despachos realizados durante dicho período. Los evaluadores deben calcular el indicador para cada uno de los insumos para los que se ha hecho una estimación. Si los evaluadores quieren una cifra promedio de la precisión de las estimaciones para todos los productos, deben basarla en los valores absolutos de las discrepancias calculadas para cada producto.

Este indicador se suele medir anualmente al nivel central, pero también se puede aplicar con más frecuencia en los niveles más bajos del sistema como una medición de la capacidad del establecimiento para definir las cantidades adecuadas para sus propios pedidos. En cualquier caso, la fórmula básica a utilizar es la misma.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Consumo estimado}}{\text{Consumo real}} \times 100$$

(Véase Apéndice D, Tabla 4)

Datos Requeridos

La lista de todos los productos que el programa se ha comprometido a proveer; las estimaciones o las solicitudes de pedido para cada uno de los productos durante el período en estudio; y los datos del consumo real o de los despachos para cada producto durante el período en estudio

Fuente(s) de Datos

Los datos logísticos de los informes del SIAL, además de entrevistas con informantes clave (a nivel nacional); la revisión de los registros; las encuestas demográficas; y/o las estadísticas del servicio

Las estimaciones a nivel nacional y las listas de los productos deben provenir del gobierno o de otras fuentes—por ejemplo, las Tablas para la Adquisición de Anticonceptivos para los anticonceptivos que proporciona la USAID, los pedidos propuestos a los donantes para medicamentos esenciales o las estimaciones del gobierno de las necesidades de tabletas de Vitamina A. En los niveles más bajos del sistema, las “estimaciones” son las requisiciones hechas al nivel próximo superior. Los evaluadores deben obtener los datos de consumo de los informes del SIAL en cualquier nivel y, a nivel nacional, pueden estimar el consumo con los datos de las encuestas demográficas o de las estadísticas de los servicios. Las Tablas para la Adquisición de Anticonceptivos o las estimaciones a nivel nacional para cada producto las pueden obtener a través de la Misión local de la USAID, del Proyecto DELIVER financiado por USAID o de los gerentes de los programas de los países anfitriones para los suministros anticonceptivos que ofrece la USAID. En los niveles más bajos del sistema, se pueden usar los formularios del SIAL para obtener los datos sobre las cantidades pedidas y el consumo o los despachos para cada establecimiento en el período de requisiciones más reciente.

Propósito y Temas a Considerar

En todos los niveles del sistema, la precisión de las estimaciones ayuda a los países y a las organizaciones a solicitar las cantidades correctas de cada producto, reduciendo así la probabilidad de desperdicio o escasez e incrementando la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes con los productos disponibles. Los datos del consumo anterior y el uso de metodologías adecuadas para hacer las estimaciones deben permitir aproximarse al consumo real dentro de un margen de error aceptable para cada producto. Los grupos de interés de los países anfitriones deben ponerse de acuerdo en cuanto al margen de error aceptable; y los evaluadores deben interpretar los resultados partiendo de condiciones de la vida real que son imposibles de prever. Las estimaciones están sujetas a la incertidumbre por diversas razones, por lo que siempre

se deben permitir ciertos errores, particularmente a nivel nacional, cuando las estimaciones corresponden a períodos de tiempo extensos.

Sería útil documentar las razones para las discrepancias particularmente grandes (incluidos los supuestos para hacer la estimación), ya que esto ayuda a poner los resultados en perspectiva y puede dar pautas valiosas para mejorar las estimaciones futuras.

El indicador mide indirectamente también la calidad de los datos, ya que únicamente se podrá hacer una estimación precisa si los datos utilizados son de buena calidad.

Indicadores relacionados:

- Nivel promedio de precisión/discrepancia de la estimación para una cadena de establecimientos y/o productos; y
- Porcentaje de establecimientos con estimaciones dentro del 5 por ciento del consumo real, para cada producto.

Indicador

EXISTENCIA DE UN PLAN A VARIOS AÑOS PARA LA ADQUISICIÓN DE CADA PRODUCTO OFERTADO

Definición

Para cada uno de los productos que el programa adquiere, el plan de adquisiciones a varios años garantiza la disponibilidad prospectiva del producto a lo largo de todo el período y evita que las existencias excedan los niveles máximos establecidos para los insumos que requieren abastecimiento total. Este es un indicador de sí o no para cada producto. Idealmente, los planes de adquisición deben de cubrir tres o más años, particularmente para los productos que ofrecen los donantes y que pueden tener largos lapsos de reabastecimiento. Sin embargo, la realidad práctica señala que es difícil sincronizar los planes de adquisición con los ciclos presupuestarios de los donantes, por lo que los evaluadores deben calificar como satisfactorio un plan que cumple con los criterios anteriores por lo menos para dos años. El indicador recibe un “sí,” si las columnas 7 y 8 de la Tabla II.E.1 muestran niveles de inventarios positivos durante todo el período que cubre el plan, y si los niveles de existencias para los productos que requieren abastecimiento total no exceden los niveles máximos establecidos.

Datos Requeridos

La lista de todos los productos que el programa se ha comprometido a proveer; el plan de adquisiciones para cubrir las necesidades de cada producto en todo el programa; los niveles de existencias de cada producto en todo el programa; los niveles máximos establecidos para cada producto que requiere abastecimiento total; y la existencia de estimaciones

Fuente(s) de Datos

Las entrevistas con informantes clave y la revisión de los documentos de los registros

El plan de adquisiciones debe estar disponible en el nivel donde se toman las decisiones para las adquisiciones. Los evaluadores pueden utilizar la Tabla II.E.1 para definir el indicador.

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide si el programa tiene planes de

adquisición y de despacho bien planificados para todos los productos que se ha comprometido proveer, con base en necesidades estimadas. Debido a las realidades presupuestarias, es probable que no haya planes para muchos productos que no requieren abastecimiento total (o que el plan no sea adecuado para evitar los desabastecimientos o la expiración de los productos), pero, aún así, el indicador debe medirse para todos los productos. Este indicador ayuda a mostrar a los formuladores de las políticas y a los donantes los posibles lugares donde puede haber sub- o sobreabastecimiento, así como para promover cambios para evitar desbalances en las existencias. El indicador también es útil para el análisis de los planes de adquisición, tomando en cuenta factores como la vida útil de los productos y la capacidad de almacenamiento con relación a los patrones de uso de los insumos.

El indicador únicamente muestra si el plan es consistente con los patrones históricos de uso y con los patrones de consumo anticipados para un período de tiempo específico. No mide si el plan verdaderamente se lleva a cabo o no. Para saber si los productos realmente se adquieren o se entregan conforme al plan, se debe monitorear durante cierto tiempo para definir si los despachos de los insumos realmente llegaron en el momento y en las cantidades correctas. El personal de un programa puede hacer un monitoreo manual de un número pequeño de productos, pero los programas que manejan muchos productos podrían necesitar un sistema de rastreo automatizado (por ejemplo, el “PipeLine,” que está disponible por Internet en el sitio www.deliver.jsi.com).

El indicador puede medir un programa a nivel nacional, o programas o niveles individuales en que se preparen planes de adquisición.

Indicadores relacionados:

- Existencia de un plan de adquisiciones para cada producto (mantenga o no mantenga inventarios adecuados);

Tabla II.E.1 Herramienta para Medir la Adecuada Planificación de las Adquisiciones

Mes	Balance Inicial	Cantidad Recibida	Proveedor	Consumo Estimado	Ajustes al Inventario	Balance Final	Meses de Existencias
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Ene-01							
Feb-01							
Mar-01							
Abr-01							
May-01							
Jun-01							
Jul-01							
Ago-01							
Sep-01							
Oct-01							
Nov-01							
Dic-01							
Ene-02							
Feb-02							
Mar-02							
Abr-02							
May-02							
Jun-02							
Jul-02							
Ago-02							
Sep-02							
Oct-02							
Nov-02							
Dic-02							

- Porcentaje de despachos que llegan a tiempo; y
- Porcentaje de despachos que llegan exactos.

Guía para Completar la Tabla

- La Columna 6, “Ajustes al Inventario” incluye la cantidad estimada de insumos perdidos, vencidos y dañados para cada mes.
- La Columna 7 “Balance Final”, se calcula sumando las columnas 2 y 3, restando la columna 5 y sumando o restando la columna 6, dependiendo de la naturaleza del ajuste.

- La Columna 8, “Existencias del Mes,” se calcula dividiendo el balance final de existencias (columna 7) entre el promedio del consumo mensual estimado (que normalmente se calcula como el promedio del consumo estimado en la columna 5 para los tres, seis o doce meses anteriores). Este cálculo se puede hacer mejor utilizando el programa PipeLine (disponible por Internet en el sitio deliver.jsi.com) o utilizando una hoja de cálculo computarizada.¹

² La Tabla II.E. 1 ha sido adaptada del programa PipeLine de John Snow, Inc.’s (JSI), disponible por Internet en el sitio www.deliver.jsi.com.

Indicador

COMPROMISO DE TODOS LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA LOS PLANES DE ADQUISICIÓN PARA CADA PRODUCTO

Definición

El compromiso de todos los grupos de interés—donantes, proveedores de bienes o servicios y gerentes de los programas—para llevar a la práctica los planes de adquisición establecidos para cada producto que el programa deba adquirir. Idealmente, el compromiso de los donantes debe de estar por escrito. Además, todo compromiso debe de incluir un programa de despachos que coincida con los planes de adquisición, así como una confirmación de la asignación presupuestaria para todos los productos. Antes de calificar el indicador con un “sí,” es preciso que todas estas condiciones estén cubiertas.

Este indicador requiere un “sí” o “no” para cada producto (aunque se podría calificar también con los valores de una escala, si así se prefiere). Los evaluadores pueden hacer una valoración cualitativa de la seriedad del compromiso por medio de entrevistas con informantes clave, para definir si los despachos tienen la probabilidad de ocurrir conforme se ha prometido y programado.

Si no hay un plan de adquisición para un producto específico, el indicador no aplica.

Datos Requeridos

Una lista de los productos que el programa se ha comprometido a proveer; planes de adquisición para todos los productos, para todo el programa, detallado por cada producto; y una evidencia aceptable (o la falta de evidencia) del compromiso de adquisición, incluido el programa de despachos y la documentación de la asignación presupuestaria

Fuente(s) de Datos

Entrevistas con informantes clave y revisión de los planes de adquisición, en los niveles donde se hacen los ejercicios de planificación y cuantificación

El listado de los productos, el programa de los despachos y la información del rubro presupuestario para los productos deben estar disponibles también en el nivel central de cada programa.

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide si los grupos de interés clave están, o si no están, comprometidos con el plan de adquisiciones. Es probable que los encargados de logística no tengan bajo su control el despacho mismo de los insumos, pero al menos deben garantizar el compromiso de las partes interesadas y hacer el seguimiento correspondiente con los donantes para incrementar la probabilidad de que los despachos lleguen conforme a lo planeado. La obtención de dicho compromiso es un componente esencial para la disponibilidad asegurada de los suministros de salud reproductiva.

Implicaciones de Género de este Indicador

La continuidad en la prestación de servicios de salud reproductiva y el abastecimiento de los anticonceptivos pueden peligrar en varias etapas del ciclo logístico. La falta de compromiso para mantener abastecidos los productos que no solamente previenen los embarazos no deseados, sino que pueden salvar muchas vidas o ser esenciales para mantener la salud, son temas de género y derechos humanos, de los cuales son responsables las personas encargadas de mantener dichos compromisos. Varios “análisis de situación” conducidos por el programa de investigación operativa del Consejo de Población encontraron niveles alarmantes de desabastecimiento de condones en algunos países con prevalencia alta de VIH. Otros estudios han demostrado que muchos proveedores no ofrecen los condones como opción anticonceptiva porque prefieren promover otros métodos más eficaces o a más largo plazo. Para las mujeres que necesitan protegerse contra la enfermedad y contra el embarazo, es esencial que el abastecimiento de condones sea continuo. A medida que los sistemas de abastecimiento van incluyendo otros medicamentos como los antiretrovirales para prevenir la transmisión de madre a hijo y para tratar el SIDA, la vida de muchas personas depende del compromiso de cada uno de los responsables de mantener los abastecimientos—desde los donantes y los gerentes de los programas hasta el personal a cargo del abastecimiento y de los inventarios.

Indicador

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS QUE MANTIENEN CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO ACEPTABLES

Definición

Los evaluadores deben reportar este indicador para cada una de las condiciones (véase el Apéndice D, Tabla 5).

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de lugares de almacenamiento que satisfacen cada una de las condiciones para el almacenamiento aceptable}}{\text{\# total de establecimientos revisados}} \times 100$$

Datos Requeridos

Las listas de verificación de las condiciones mínimas o esenciales para el almacenamiento aceptable; y los datos recopilados para cada una de las condiciones, para todos los establecimientos, o para una muestra representativa de establecimientos

Fuente(s) de Datos

Las encuestas en el establecimiento, las visitas a los puntos de distribución

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide las condiciones de los lugares de almacenamiento, comparándolas con una lista de condiciones requeridas para proteger la integridad de los productos. Se puede aplicar el indicador en cada nivel del sistema logístico, para identificar aquellos establecimientos que necesitan mejorar.

La primera parte de la lista de verificación (véase el Apéndice D, elementos 1-13) se debe utilizar para valorar todas las instalaciones de almacenamiento (incluidos bodegas o estantes pequeños a nivel de los PES), mientras que la segunda parte (ítem 14-17) se debe aplicar para los establecimientos más grandes, según se considere oportuno.

Otro indicador relacionado:

- Porcentaje de establecimientos que satisfacen todas las condiciones de almacenamiento (o un porcentaje deseado).

Indicador

DIFERENCIA PORCENTUAL ENTRE LA CANTIDAD DE INSUMOS PEDIDA Y LA CANTIDAD RECIBIDA

Definición

Para cada uno de los insumos que el programa se ha comprometido a proveer, la diferencia porcentual entre la cantidad solicitada la última vez que se hizo un pedido y la cantidad real recibida. El indicador debe calcularse por separado para cada uno de los insumos que se hayan pedido a través de los distintos niveles del sistema logístico o para los que se hayan pedido a través del plan nacional de adquisiciones. Los cálculos se pueden hacer a nivel de los establecimientos en lo individual, de los diferentes niveles del sistema o de todo el país. En la mayoría de casos, los resultados se presentan a nivel agregado para varios pedidos y varios establecimientos por cada nivel del sistema y, al hacerlo así, el indicador se debe calcular utilizando la suma de los valores absolutos de las discrepancias entre todos los pedidos para cada producto, dividido entre la suma de las cantidades ordenadas en todos los pedidos.

$$\frac{\text{Suma} | \text{cantidad recibida} - \text{cantidad pedida} |}{\text{Suma de las cantidades ordenadas en todos los pedidos}} \times 100$$

Datos Requeridos

Las listas de todos los productos que el programa se ha comprometido a proveer o de un subconjunto predeterminado de los productos de dicha lista; las cantidades de productos ordenados la última vez que se hizo un pedido, para todos los establecimientos o para una muestra representativa; o las cantidades de productos pedidos dentro de la adquisición nacional más reciente; y las cantidades de los productos recibidos en respuesta al último pedido o adquisición

Fuente(s) de datos

Las encuestas en el establecimiento/las visitas a los puntos logísticos o los registros de las adquisiciones nacionales

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide la eficiencia de una cadena de abastecimiento para garantizar que los productos lleguen a su destino, en las cantidades solicitadas y conforme al programa propuesto. Los cálculos se pueden hacer para la cadena de abastecimiento como un todo o para cualquier nivel o cualquier establecimiento que recibe los insumos con base en un pedido a un nivel más alto. La información puede revelar cuáles productos sufren sub- o sobre-abastecimientos frecuentes, qué tipo de entregas son las que tienen más probabilidad de llegar a tiempo o de sufrir retrasos y cuáles son los proveedores o los distribuidores más/menos confiables. Los gerentes y los evaluadores pueden usar esta información para tomar acciones correctivas y para mejorar la eficiencia de la cadena de abastecimiento.

Se debe ser cauteloso al interpretar este indicador para los suministros que no requieren “abastecimiento total.” Muchos de estos se racionan por limitaciones en los recursos, por lo que es de esperar que haya mayores discrepancias entre los pedidos para estos que para los productos de abastecimiento total. Sin embargo, estas discrepancias se deben primordialmente a la falta de fondos para adquirirlos, más que a las ineficiencias de la cadena de abastecimiento.

Otros indicadores relacionados:

- Porcentaje de todos los pedidos que llegan conforme a las cantidades solicitadas y conforme al programa;
- Tiempo promedio entre la fecha en que se hizo el pedido y la fecha en que se recibió;
- Porcentaje de establecimientos que recibieron su último pedido conforme a las cantidades solicitadas; y
- Porcentaje de establecimientos que recibieron su último pedido conforme al cronograma.

Indicador

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS QUE EXPERIMENTAN UN DESABASTECIMIENTO EN ALGÚN MOMENTO DURANTE UN PERÍODO DE TIEMPO ESPECÍFICO

Definición

Este indicador mide el porcentaje de establecimientos (puntos de entrega de servicios, bodegas) que experimentaron algún desabastecimiento—de un método/marca/producto supuesto a ser distribuido o despachado por ese establecimiento—en algún momento durante un período específico (por ejemplo, los últimos 6 o 12 meses). Los evaluadores deben recopilar el indicador para todos los establecimientos (o para una muestra de establecimientos) que distribuyen o despachan insumos y deben calcularlo por separado para cada producto, agregando al final todos los datos para calcular el porcentaje de establecimientos que tuvieron algún desabastecimiento en cualquier momento durante ese período, por cada producto. Los evaluadores pueden usar la Tabla 2, columna 1, del Apéndice D, para tabular los datos requeridos para medir el indicador.

Este indicador se calcula así:

$$\frac{\text{\# de establecimientos evaluados que tuvieron algún desabastecimiento del (método/marca/producto)}}{\text{\# total de establecimientos evaluados que distribuyen o despachan el (método/marca/producto)}} \times 100$$

Datos Requeridos

La información de los niveles de inventarios de todos los productos de interés para los últimos 6 (o 12) meses, en todos los niveles del sistema

Fuente(s) de Datos

Por lo general, es necesario hacer una encuesta en el establecimiento o una visita al punto de distribución—en todos los establecimientos o en una muestra representativa de los mismos.

En algunos países o programas, los evaluadores pueden utilizar los informes del SIAL o los informes de supervisión, dependiendo de la calidad de la información disponible.

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador mide la disponibilidad (o la falta de disponibilidad) de suministros a lo largo de un período de tiempo y sirve como un indicador sustituto o medida aproximada de la capacidad del programa para cubrir las necesidades de los clientes con una gama completa de productos y servicios. Los evaluadores deben usar este indicador junto con el indicador de la situación de las existencias y deben interpretarlo con mucha cautela, ya que podría ser que los establecimientos eviten los desabastecimientos racionando los suministros. Hay otros indicadores relacionados (ver abajo) que pueden dar otras pautas adicionales sobre la disponibilidad de los suministros. Por ejemplo, la duración de los desabastecimientos puede ayudar a distinguir entre los insumos que sufren desabastecimientos por un período de tiempo corto (por ejemplo, 1-2 días) frente a aquellos que sufren desabastecimientos largos. Los evaluadores pueden evaluar las causas de estos desabastecimientos para ayudar a los gerentes de programa a solucionar las razones de fondo para esta falla dentro del sistema logístico.

Si la política nacional decreta que no se pueden usar diferentes marcas del mismo producto en intercambio, entonces los evaluadores deben monitorear las distintas marcas por separado. Si la política permite hacer intercambios con otras marcas equivalentes y los proveedores realmente hacen dichos intercambios, entonces se pueden monitorear las distintas marcas como un solo producto.

El uso de datos para un período de 12 meses permite a los evaluadores tomar en consideración posibles diferencias en el patrón de uso de los insumos por factores de estación o temporada, pero puede ser difícil obtener los datos históricos. El indicador es menos complicado de calcular con datos para 6 meses, porque se deben revisar menos informes; pero, si los evaluadores usan datos para menos de 12 meses, deben investigar posibles cambios por factores de estación o temporada.

Otros indicadores relacionados:

- Duración promedio de los desabastecimientos;
- Porcentaje de establecimientos desabastecidos de algún producto el día en que se hace la visita;
- Porcentaje de establecimientos totalmente abastecidos (con todos los productos) el día que se hace la visita;
- Número promedio de métodos des/abastecidos el día en que se hace la visita;
- Porcentaje de productos des/abastecidos en cualquier momento durante los últimos 6 (o 12) meses; y
- Número de veces promedio que cada método estuvo desabastecido durante los últimos 6 (o 12) meses.

Indicador

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS CUYOS NIVELES DE EXISTENCIAS GARANTIZAN LA DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS EN EL CORTO PLAZO

Definición

Este indicador mide el porcentaje de establecimientos con niveles de existencias de más de cero y debajo del nivel máximo establecido para cada método/marca/producto de abastecimiento permanente, en un momento dado (por ejemplo, el día en que se hizo la visita). Cuando los niveles de existencias sean mayores de cero pero debajo del nivel mínimo establecido, los evaluadores deben buscar algún pedido de reabastecimiento pendiente de entrega hecho en el momento en que los niveles de existencias lleguen a los mínimos establecidos o antes.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{\# de establecimientos con niveles de existencias superiores a cero pero debajo del nivel máximo establecido para el producto}}{\text{\# total de establecimientos examinados}} \times 100$$

(Véase Apéndice D, Tabla 1, columna 11).

Los evaluadores pueden reportar el indicador a nivel del establecimiento o a nivel agregado de una muestra de establecimientos o de todo el programa. En cualquier nivel en que se haga, los evaluadores deben calcular y reportar el indicador para cada producto de interés por separado, para que cada producto se mida en lo individual. Se pueden construir otros indicadores adicionales con los datos a nivel agregado, como el porcentaje de establecimientos con existencias adecuadas de todos los productos que requieren abastecimiento total. (Véanse los indicadores relacionados al final). No se recomienda promediar todos los insumos para obtener un nivel “promedio” de las existencias, ya que el sobre-abastecimiento de un insumo puede cancelar el subabastecimiento de otro y, por lo tanto, se podría implicar erróneamente que el promedio de los niveles de existencias es adecuado.

Datos Requeridos

Los niveles de existencias de todos los insumos de interés en un momento dado (por ejemplo, el día de la visita); los niveles de existencias máximos y mínimos establecidos por el programa; el consumo histórico o los datos de cada producto despachado por cada establecimiento; y los expedientes de los pedidos recientes (para los productos que estén debajo de los niveles mínimos)

Fuente(s) de Datos

Para evaluar los niveles de existencias, suele ser necesario—para todos los establecimientos o una muestra representativa—hacer una encuesta en el establecimiento o una visita de logística al punto de distribución. Los datos del nivel de existencias se pueden recopilar por medio de un inventario físico o por medio de la revisión de los libros o las tarjetas de inventario. En algunos países o programas, se pueden obtener datos utilizables para este indicador de los informes del SIAL, de los informes de supervisión o de los registros del personal. El SIAL debe proporcionar también los niveles máximos y mínimos de las existencias y los datos del consumo para cada producto. Si el SIAL no produce los datos necesarios para el consumo o el despacho de los productos, estos se pueden obtener de las estadísticas del servicio o de otros registros similares.

Propósito y Temas a Considerar

Este indicador proporciona una medición global para saber si los niveles de existencias de los insumos son adecuados en un momento específico. También ayuda a mostrar ciertas situaciones de sobre-abastecimiento que pueden ocasionar la expiración o el desperdicio de los suministros, así como situaciones de niveles bajos en las existencias que pueden provocar desabastecimientos o racionamientos. Al aplicar este indicador, los evaluadores deben evaluar con cautela los establecimientos que muestren niveles de existencias por debajo de los mínimos establecidos, para lo que debe averiguar si se hizo algún pedido de reabastecimiento

cuando los niveles de existencias llegaron al mínimo establecido. Si dicho pedido está pendiente de entrega, la situación de las existencias se debe considerar adecuada, porque seguramente el pedido llegará antes que el establecimiento quede desabastecido. Si no es así, la situación de las existencias se considera inadecuada.

Los evaluadores deben aplicar este indicador únicamente a los insumos que el programa se ha comprometido a mantener en abastecimiento total, porque la situación de las existencias en un momento específico para los productos que no requieren abastecimiento total únicamente refleja el lapso de tiempo desde que llegó el último pedido y no mide si los inventarios tienen una administración eficaz. Idealmente, los evaluadores medirán la situación

de las existencias a lo largo de un lapso de tiempo (véase el indicador relevante al final), pero este enfoque suele ser posible únicamente en los lugares donde el SIAL está automatizado.

Otros indicadores relacionados:

- El porcentaje del tiempo, durante un lapso específico, en que cada producto de interés está abastecido adecuadamente (este indicador requiere un SIAL automatizado o una revisión exhaustiva de los datos históricos de los libros o de las tarjetas de inventario); y
- Porcentaje de establecimientos con todos los insumos que requieren abastecimiento total debidamente abastecidos para estar en disponibilidad en el corto plazo.

LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO - INDICADORES CUALITATIVOS

Definición

La Herramienta de Evaluación del Sistema Logístico (HESL) permite hacer una valoración exhaustiva a nivel del sistema, para medir el desempeño del sistema logístico en cualquier programa de salud que administre productos para la salud. Los evaluadores pueden usar esta herramienta junto con los otros indicadores logísticos de esta sección para hacer una evaluación completa de la capacidad que tiene un programa para ofrecer los suministros de salud en los puntos de entrega de servicios, de manera continua.

Datos Requeridos

Las calificaciones a nivel del sistema para cada uno de los componentes y de los subcomponentes; e información detallada de los procesos que sigue el sistema logístico

Fuente(s) de Datos

Los evaluadores deben completar las evaluaciones en consenso con los gerentes del programa, o con otras personas que tengan experiencia en administración de la logística, en las operaciones y en el desempeño del sistema.

Propósito y Temas a Considerar

Si los programas que se van a evaluar son verticales y operan independientemente, el evaluador debe completar este instrumento para cada programa por separado. El instrumento está organizado conforme a los componentes del ciclo logístico que se muestra en la introducción de esta sección, es decir: los sistemas de información para la administración logística, la selección de los productos, las proyecciones o estimaciones, la adquisición de los suministros, el control de los inventarios, el almacenamiento, el transporte y la distribución, el consumo de los productos, las finanzas y la organización/la contratación y el ordenamiento del personal. Cada una de estas secciones contiene una serie de preguntas objetivas y cuantificables para las que se necesita una respuesta de sí o no, además de otras preguntas abiertas de carácter

cualitativo para explorar las fortalezas y las debilidades del sistema logístico en detalle.

La combinación de las respuestas de sí o no y las respuestas cualitativas permite al evaluador utilizar esta herramienta para los propósitos de monitoreo y de diagnóstico. Los evaluadores pueden promediar y calificar cuantitativamente las preguntas de sí o no en cada sección, para valorar el progreso y el mejoramiento del sistema logístico a lo largo tiempo, mientras que las preguntas cualitativas pueden ayudar a entender mejor las fortalezas y las debilidades del sistema. Las preguntas cualitativas también deben señalar la causa de las debilidades en ciertas áreas y los métodos potenciales para remediarlas.

El factor más importante a considerar cuando se utiliza la herramienta HESL (desde la perspectiva de monitoreo), es su potencial subjetividad. Si los evaluadores utilizan un ejercicio de consensos para responder a cada pregunta, es probable que no logren un acuerdo sobre la respuesta que se debe dar. En general, la mayoría de preguntas que requieren un sí o un no son lo más objetivas posible, por lo que es probable que no tengan problemas para encontrar evidencias de apoyo hacia una u otra dirección. En algunas situaciones, puede que una condición específica sea satisfecha en ciertos niveles del sistema o en ciertas regiones del país, aunque no en todas. En general, la mayoría de preguntas requieren que la condición se satisfaga en todos los niveles (desde el nivel central hasta el nivel de los PES) para recibir una respuesta de “sí,” por lo que la mayoría de las calificaciones no deben ser ambiguas. Por último, el factor de confiabilidad de las calificaciones a lo largo del tiempo puede ser un tema debatible, dado que los distintos facilitadores o participantes pueden estar comprometidos (aunque se recomienda a los evaluadores mantener la consistencia del grupo hasta donde sea posible). Al igual que ocurre con otros ejemplos, este problema potencial es mínimo, porque las preguntas de sí o no son lo más claras y objetivas posible, pero la subjetividad nunca puede

eliminarse del todo. Los evaluadores siempre deben considerar esta limitación al interpretar los resultados del HESL.

El siguiente resumen es un listado parcial de la información que se recoge en cada sección de la herramienta (véase el Apéndice E para el cuestionario del HESL).

Contexto Organizacional: Las preguntas de sí o no indagan sobre la existencia de una unidad de administración logística y sus responsabilidades. Las preguntas cualitativas indagan las relaciones entre los grupos de interés y la manera en que esto afecta el desempeño del sistema logístico.

Sistema de Información para la Administración Logística (SIAL): Las preguntas de sí o no evalúan el tipo de información recopilada por medio del SIAL, los propósitos para los que se usa dicha información y el grado de automatización del SIAL. Las preguntas cualitativas tratan de entender el flujo de la información en varios niveles del sistema, la utilización y la utilidad práctica de la información recopilada por parte de los gerentes y la precisión y la oportunidad de los informes.

Selección de los Insumos: Las preguntas de sí o no indagan sobre la existencia de una lista nacional de medicamentos esenciales y de un documento para la Política Nacional de Medicamentos, y sobre las características básicas de cada uno. Las preguntas cualitativas indagan sobre el contenido de estos documentos y sondean su grado de difusión y aplicación en distintos niveles del sistema.

Estimación o Proyección: Las preguntas de sí o no se usan para definir qué información se utiliza para preparar las estimaciones y con qué frecuencia se programan. Las preguntas cualitativas analizan la calidad de las estimaciones, el impacto que estas tienen en los presupuestos y en la planificación y la capacidad del personal local para hacer estimaciones sin asistencia externa.

Obtención/Adquisición de los Suministros: Las preguntas de sí o no evalúan si los planes de adquisición toman en cuenta ciertos elementos de la información disponible. Las preguntas cualitativas sondean los métodos para coordinar los planes de adquisiciones del país y averiguan, en general, si los programas procuran las cantidades correctas de los insumos correctos.

Procedimientos del Control de Inventarios: Las preguntas de sí o no proporcionan información respecto al uso de la tecnología de punta para los procedimientos del control de inventarios (por ejemplo, primero en expirar, primero en salir [PEPS]); los niveles máximos y mínimos de existencias) y respecto a si hubo desabastecimientos en cualquier nivel del sistema durante los últimos 12 meses. Las preguntas cualitativas analizan la aplicación práctica de los procedimientos por parte del personal. También identifican cuáles productos se desabastecen con mayor frecuencia y el porqué de ello; cómo el personal maneja los desabastecimientos y los sobre-abastecimientos; y los efectos que los desabastecimientos tienen para el programa.

Almacenamiento y Bodega: Las preguntas de sí o no definen la existencia de pautas o guías para el almacenamiento adecuado de todos los productos, para garantizar la calidad del producto y para disponer de los desechos peligrosos y de los productos dañados o vencidos. Las preguntas cualitativas recogen información en mayor profundidad sobre las áreas en las que el personal puede mejorar las condiciones de almacenamiento y la manera en que el personal garantiza la calidad de los productos.

Transporte y Distribución: Las preguntas de sí o no sirven para revisar la asignación de rubros presupuestarios para varios componentes. Las preguntas cualitativas evalúan si hay suficiente transporte y si el sistema de distribución es eficaz.

Uso de los Productos: Las preguntas de sí o no indagan sobre la existencia de normas y protocolos para monitorear las prácticas para recetar los medicamentos. Las preguntas cualitativas sondean el grado de implementación práctica de los protocolos y de las precauciones universales de seguridad.

Finanzas: Las preguntas de sí o no evalúan si se cubre la administración logística dentro del presupuesto nacional, si se utiliza un sistema de recuperación de costos y si los donantes cubren los gastos logísticos. Las preguntas cualitativas sirven para examinar si las asignaciones presupuestarias para la administración logística son suficientes para garantizar el abastecimiento de los productos, la fuente de financiamiento para el presupuesto logístico y la adecuada coordinación de las actividades y de los recursos financiados por los donantes.

Apoyo Organizacional para el Sistema Logístico: Las preguntas de sí o no evalúan la existencia de descripciones de los puestos y las características de los canales de comunicación, el uso de la información, la toma de decisiones, la retroalimentación, la supervisión y la capacitación. Las preguntas cualitativas se concentran en cómo se llevan a cabo los diversos procedimientos organizacionales y de suministrar personal y en qué tan eficaces sean estos en la práctica.