



Unidades de Gestión Logística:

¿Qué, por qué y el cómo de la Central de Coordinación para la Gestión de la Cadena de Suministros?



ABRIL 2010

La presente publicación fue producida para revisión por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparada por el USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo I.

Unidades de Gestión Logística:

¿Qué, por qué y el cómo de la coordinación central para la Gestión de la Cadena de Suministros?

USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 1

USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 1 es financiada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato no. GPO-I-01-06-00007-00 a partir del 29 de septiembre de 2006. La Orden de Trabajo 1 es implementada por John Snow, Inc. (JSI), en colaboración con PATH; Crown Agents Consultancy, Inc.; Abt Associates; Fuel Logistics Group (Pty) Ltd.; UPS Supply Chain Solutions; Family Health International; The Manoff Group; y 3i Infotech. El proyecto mejora las cadenas de abastecimiento de los productos e insumos esenciales de salud a través del fortalecimiento de los sistemas de información para la administración logística, el alineamiento de los sistemas de distribución, la identificación de recursos financieros para adquisiciones y para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento; y el mejoramiento de los pronósticos y la planificación de adquisiciones. El proyecto también alienta a legisladores y donantes a que apoyen la logística como factor crítico del éxito general de sus mandatos en el área de salud.

Cita recomendada

USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 1. 2010. Unidades de Gestión Logística: ¿Qué, por qué y el cómo de la Coordinación Central de la Gestión de la Cadena de Suministros? Arlington, Va.: USAID | PROYECTO DELIVER, Orden de Trabajo 1.

Resumen

Cada vez más, los países han reconocido el valor de la formación de una estructura de gestión que se encargue de organizar, el seguimiento y el apoyo a las actividades de la cadena de suministros dentro de un sistema logístico— una unidad de gestión de la logística (UGL). Aunque esto puede requerir una inversión sustancial de recurso humano, también permite a los proveedores de servicios enfocar su tiempo y energía en el servicio a los pacientes y les permite a los expertos en logística desarrollar habilidades más fuertes en la gestión de la cadena de suministros. Este documento describe una UGL, cómo puede ser estructurada, las razones para su defensa y sugerencias sobre cómo empezar. También se incluyen ejemplos de algunos países

Imagen de la portada: El personal en Bolivia discute temas de gestión de los insumos básicos.

USAID | DELIVER PROJECT

1616 Fort Myer Drive, 11th Floor

Arlington, VA 22209 EE.UU.

Teléfono: 703-528-7474

Fax: 703-528-7480

Correo electrónico: askdeliver@jsi.com

Internet: deliver.jsi.com

Acrónimos

ARV	antirretroviral
ACM	Almacén Central de Medicamentos
SIAL	sistema de información para la administración logística
UGL	Unidad de Gestión Logística
MS	Ministerio de Salud
ONG	organización no gubernamental
PES	punto de entrega de servicio
POS	procedimiento operativo estándar
FDI	formación de instructores
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Agradecimientos

Esta publicación está dedicada a las numerosas personas de las comunidades, las organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones basadas en la fe, los ministerios de salud y otras organizaciones que han abogado por el acceso a los insumos básicos de salud para una variedad de servicios de salud. La publicación también está dedicada a los amigos y homólogos que han trabajado con USAID | PROYECTO DELIVER, el proyecto Family Planning Logistics Management y John Snow, Inc., desde 1986; y para los miles de profesionales comprometidos en los ministerios de salud y organizaciones no gubernamentales que trabajan a diario para abastecer a sus clientes y programas con insumos básicos esenciales de salud pública.

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) financia los contratos de asistencia técnica en los países, proyectos, investigaciones y experiencias que produjeron las lecciones contenidas en este documento. Estamos profundamente agradecidos con el equipo de profesionales de la División de Logística de Seguridad de Productos Básicos en la Oficina de Población y Salud Reproductiva del Centro para la Población, Salud y Nutrición de la Oficina de Salud Global de USAID por su apoyo y asesoramiento y su compromiso en mejorar los programas de salud pública a través de la logística.

Gracias sinceras van a las oficinas de campo de la USAID | PROYECTO DELIVER y el proyecto Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro en Bangladesh, Paraguay, Malawi, Tanzania, Zambia y Zimbawe. Estas lecciones en el establecimiento y fortalecimiento de las unidades de gestión de la logística (UGL) no habrían sido posibles sin estos valiosos aportes.



Resumen Ejecutivo

La clave para la construcción de sistemas logísticos sostenibles es el reconocimiento y la inversión en recursos humanos y las estructuras administrativas necesarias para gestionar eficaz y eficientemente estos sistemas. Una unidad de gestión logística (UGL) es una estructura de gestión responsable de la organización, el seguimiento y el apoyo a todas las actividades de la cadena de suministros dentro del sistema logístico. A través de un modelo de mejora continua, la UGL identifica problemas de la cadena de suministro, desarrolla intervenciones para enfrentar esos problemas y pone en práctica esas intervenciones. La UGL, normalmente ubicada en el nivel central, deberá tener tanto un propósito operacional como uno estratégico. Es un vehículo para institucionalizar las buenas prácticas de gestión de la cadena de suministros y está inmersa en todas las funciones logísticas, desde el nivel central hasta los niveles locales.

Una UGL puede ser responsable de varias funciones:

- Gestión de datos logísticos:
 - comunicación directa con los establecimientos para recibir, revisar y aprobar los informes y/o pedidos; darle seguimiento a la falta de reportes/órdenes; y la generación de los informes de retroalimentación para los establecimientos
 - recopilación, análisis e interpretación de los datos logísticos para producir informes sobre el desempeño del sistema logístico, los cuales se distribuyen a lo largo de la cadena de suministros a todas las partes interesadas.
- Cuantificación:
 - realizar cuantificaciones anuales y actualizaciones trimestrales
 - identificación de diferencias en el suministro y en la movilización de los recursos necesarios
 - desarrollo y gestión de los planes de suministro.
- Monitoreo y evaluación:
 - el monitoreo al sistema de distribución de los suministros
 - cálculo de indicadores logísticos rutinarios y compartir información relacionada con el rendimiento del sistema
 - evaluar el estado de las existencias
 - coordinar todas las evaluaciones del sistema logístico.
- Supervisión:
 - asegurar que las visitas de supervisión incluyen componentes logísticos.

- El diseño del sistema, implementación y capacitación
 - Diseño/revisión del sistema logístico
 - desarrollo y mantenimiento de los manuales y procedimientos operativos estándares de logística
 - garantizar que el personal apropiado esté capacitado en los procedimientos del sistema logístico.
- Coordinación y Colaboración
 - convocar regularmente a reuniones de coordinación programadas con las partes interesadas que participan en el financiamiento, adquisición y distribución de los insumos básicos.

La estructura de la UGL es clave para la efectividad de la unidad en la gestión de los sistemas logísticos. Definir la estructura de la UGL incluye la definición del alcance de la unidad: qué sistemas gestionará, dónde estará ubicada la unidad y la relación entre la UGL y otras entidades del sector público. Para que la UGL pueda fortalecer los sistemas logísticos dentro del país, es vital que la unidad tenga suficiente personal.



Antecedentes

Se han dedicado recursos financieros sin precedentes para brindar insumos básicos de salud pública para los países en desarrollo y para el fortalecimiento de las cadenas de suministros de los países para gestionar esos insumos. Se están haciendo cada vez mayores esfuerzos para establecer sistemas logísticos sostenibles que sean lo suficientemente robustos para responder a los cambios en el panorama de la salud pública. La clave para la construcción de sistemas logísticos sostenibles es el reconocimiento y la inversión en recursos humanos y en las estructuras administrativas necesarias para gestionar eficaz y eficientemente estos sistemas.

Los sistemas de salud del sector público suelen estar organizados en torno a una visión para la prestación de servicios. Históricamente, las cadenas de suministros se han desarrollado en el último momento después de que se hizo evidente que la disponibilidad de los insumos básicos era esencial para la prestación de servicios de salud. El rendimiento de la cadena de suministros depende del personal que ya se encuentra plenamente comprometido con otras actividades, usualmente no tienen una formación adecuada en logística y cuyas responsabilidades no puede incluir formalmente las tareas logísticas. Como resultado, la cadena de suministros tiene rupturas, situaciones como el desabastecimiento y el desperdicio de insumos no son poco comunes o inesperadas. Las cadenas de suministros dentro del país a menudo carecen de los recursos humanos dedicados y especializados que se dediquen a tareas rutinarias de la gestión logística, así como entidades estructurales a través de las cuales se organicen y gestionen los recursos y operaciones.

Las responsabilidades de gestión logística a nivel central están a menudo dispersas entre numerosas personas, oficinas o lugares del programa, lo que lleva a desafíos en la comunicación y caminos poco claros para resolver problemas o tomar decisiones. Para aumentar la gama y volumen de insumos gestionados por las cadenas de suministros del sector público, tiene que haber un aumento del financiamiento para fortalecer el personal que las manejará. Si no existe un órgano o mecanismo de coordinación establecido para la gestión de las actividades del sistema logístico y los recursos financieros necesarios, existe el riesgo de que los fondos aportados no sean utilizados de manera eficiente. Esto conduce a ineficiencias en la cadena de suministros y, en última instancia, tendrá un impacto negativo en el servicio al cliente.

El USAID | PROYECTO DELIVER ha ayudado a los gobiernos nacionales y otros asociados con las intervenciones de la cadena de suministros para lograr aumentar la disponibilidad de los insumos en los puntos de entrega de servicios (PES). Dada la multiplicidad de cadenas de suministros y socios, un enfoque particular ha sido el de crear y desarrollar unidades de gestión logística (UGL). Las funciones, dotación de personal y la ubicación de UGLs han variado entre los países, con las variaciones correspondientes en el impacto.

Este documento examina ejemplos de UGLs y describe su estructura. También describe las actividades que una UGL debe ser responsable. Esta información se puede utilizar para ayudar a promover el establecimiento de una UGL que beneficiará a la cadena de suministros y a los clientes que atiende.

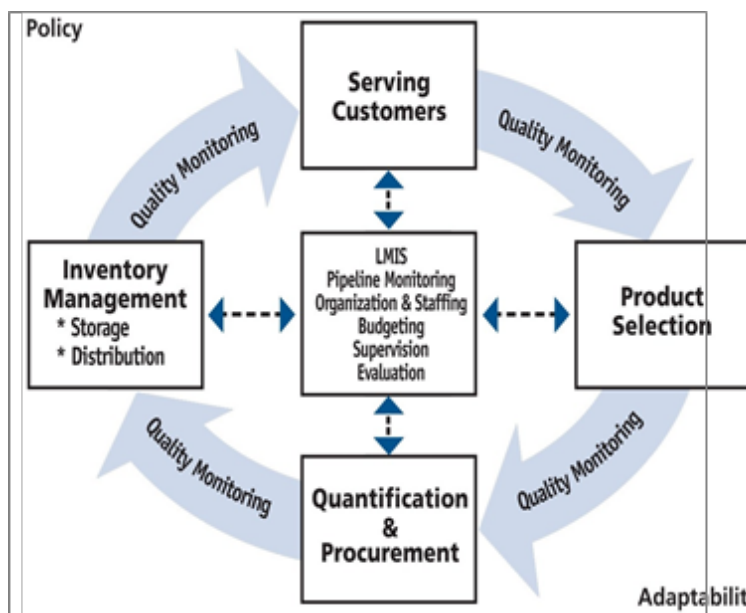


¿Qué es una Unidad de Gestión Logística (UGL)?

Una unidad de gestión logística (UGL) es una estructura de gestión que se puede utilizar para organizar, dar seguimiento y apoyar todas las actividades del sistema logístico. A través de la óptica de la mejora continua, la UGL identifica problemas de la cadena de suministros, desarrolla soluciones para esos problemas y pone en práctica esas soluciones. Sin una UGL, las responsabilidades de logística se dispersan a través de programas o permanecen juntas sin asignarse y sin cumplirse. Una UGL adecuadamente dotada de personal garantiza que los recursos y tiempo estén dedicados a coordinar y completar las actividades logísticas. La UGL es un importante vínculo entre las diferentes organizaciones, niveles y actores dentro de las cadenas de suministros.

La UGL debe tener tanto un objetivo estratégico como operacional. Estratégicamente, la presencia de una UGL solidifica la gestión de la cadena de suministros como una prioridad nacional porque el personal y los recursos se dedican a estas actividades; los cuales, a su vez, benefician a la planificación y gestión de los programas en general. La UGL puede ser un punto focal para la captación de recursos dedicados de la cadena de suministros; puede utilizar esos recursos para identificar y poner en práctica actividades prioritarias para el fortalecimiento del sistema logístico. La UGL puede gestionar las cadenas de suministros de manera integral. En el caso de las cadenas de suministros segmentadas, donde los insumos para los diferentes programas pueden ser gestionados de manera diferente, la UGL puede proporcionar la supervisión de todas las actividades logísticas, lo que reduce las redundancias en los procesos de gestión para múltiples cadenas de suministros.

Figura 1. Ciclo Logístico



Operativamente, el personal de la UGL lleva a cabo tanto las actividades rutinarias y específicas para hacer funcionar una cadena de suministros. La UGL tiene la tarea de aumentar la visibilidad en toda la cadena de suministros mediante el intercambio de información de calidad donde y cuando sea necesario y útil para la toma de decisiones basada en la evidencia, con el propósito de garantizar la disponibilidad continua de los insumos. Una de las acciones más importantes facilitada a través de la UGL es la gestión de la información logística—garantizando que los datos logísticos están disponibles para todos los que los necesitan, desde

el nivel de establecimiento hasta las distintas unidades y socios a nivel central.

El Personal de la UGL a menudo realiza funciones de gestión logística rutinarias, tales como el cálculo de las cantidades de reabastecimiento para los establecimientos; también son un recurso para las preguntas del personal clínico que se encarga de la gestión de los insumos básicos o para ayudar



Las UGLs afectan positivamente la disponibilidad de insumos.

En Zimbabwe, desde el establecimiento de la Sub-Unidad Logística (SUL), las tasas de desabastecimiento de la primera línea de medicamentos TARV (estavudina/lamivudina/nevirapina) se redujo de 15% a 0%.

En Zambia, antes de la creación de la UGL, las tasas de desabastecimiento en los establecimientos para cinco indicadores ARV fue del 50%; a finales de 2008, la tasa se había reducido a menos del 5%.

en solucionar problemas de suministro y para colaborar con otras partes interesadas en la cadena de suministros. La Figura 1, el ciclo logístico, muestra las partes del ciclo de la logística en donde la UGL juega un papel. Ellos ayudan en la

selección de insumos, realizan las cuantificaciones, dan seguimiento a los niveles de existencias y gestionan los datos del sistema de información de administración logística (SIAL). También realizan monitoreo de la calidad de todos los aspectos del sistema logístico.

Además de la operación rutinaria del sistema logístico, la UGL une las diferentes entidades y niveles en el sistema. La UGL es el centro de comunicaciones de todo el sistema: los establecimientos y los niveles intermedio y central. La UGL juega un papel fundamental en la coordinación de las actividades entre los diferentes organismos y organizaciones que participan en las actividades del sistema logístico.

La UGL es la estructura a través de la cual las buenas prácticas de gestión de la cadena de suministros se pueden institucionalizar. Al personal de la UGL se le puede asignar actividades de creación de capacidad. La documentación de los procedimientos operativos estándar de las funciones de la UGL ayuda a asegurar que los procedimientos se convierten en parte de la estructura institucional para la logística, en lugar de quedarse descentralizada en el personal individual.

Las funciones específicas de la UGL se explican con más detalle en los capítulos siguientes.



¿Qué Funciones Debe Tener la UGL?

Las UGL están involucradas, de alguna manera, en las actividades de todas las partes del ciclo logístico. Identificar y describir las funciones específicas de logística que una UGL debe ser responsable (cuáles insumos y cadenas de suministros) depende del contexto local y las estructuras existentes. Las responsabilidades posibles incluyen la gestión de información logística, la cuantificación, coordinación y colaboración, la supervisión, revisión de sistemas, implementación y capacitación. Independientemente del número y tipo de funciones asignadas a la UGL, el sentido de pertenencia local es un factor crítico para el éxito.

Gestión de Datos Logísticos

La gestión de datos logísticos supone la recopilación, revisión, agregación, el análisis y la interpretación de los datos logísticos y el desarrollo y la difusión de los informes de datos logísticos. La finalidad de recolectar datos logísticos es mejorar el servicio al cliente (es decir, la disponibilidad de los insumos básicos) mediante la mejora de la calidad de las decisiones administrativas. Para que los datos recolectados sean útiles para la toma de decisiones, debe ser agregada y analizada, y luego compartida con los tomadores de decisiones adecuados. La UGL juega un papel clave en el intercambio de datos con las partes interesadas a lo largo de la cadena de suministros para aumentar la visibilidad de los datos.

En su papel como órgano de coordinación central para las funciones logísticas, la UGL gestiona los datos logísticos, una de sus funciones básicas. Además de un equipo básico en el nivel central, el personal de la UGL se puede ubicar en los niveles intermedios; por lo tanto, las funciones de gestión de datos logísticos pueden ser tanto a nivel central y los niveles intermedios (distrito, provincia, etc.). La UGL recibe los datos de los establecimientos y los comparte con las partes interesadas apropiadas a lo largo de la cadena de suministros.

Si los datos son enviados desde los establecimientos, las responsabilidades de la UGL pueden incluir las siguientes:

1. Recibir, revisar y aprobar los informes y/o pedidos de los establecimientos.



En Zambia, la UGL está basada en el Medical Stores Limited (MSL) y juega un papel fundamental en el éxito del sistema logístico. Cuatro especialistas en datos reciben los informes y pedidos del SIAL de los establecimientos para medicamentos antirretrovirales, pruebas del VIH, insumos para la prevención de transmisión de madre a hijo, insumos básicos de laboratorio y medicamentos esenciales. La unidad recibe los informes de todas los establecimientos de salud y los procesa en un SIAL computarizado llamado Gestor de la Cadena de Suministro (SCMgr). Después de revisar los informes, el personal de la UGL calcula las cantidades de reabastecimiento y aprueba las órdenes; luego envían las órdenes a MSL para que lo recojan y lo empaquen. Luego los insumos son entregados a cada sitio. La información en SCMgr es analizada y compartida con el Ministerio de Salud y los socios clave. Cada día, el personal de la UGL revisa la lista de los establecimientos que debían reportar; ellos llaman de inmediato a cada establecimiento que no han enviado su informe y envían memorándums oficiales al Ministerio de Salud y a las oficinas de salud provinciales. Ellos generan informes de retroalimentación para cada establecimiento, que luego envían con las órdenes del establecimiento.

a UGL debe, en última instancia, recibir todos los informes de los establecimientos (y/o los informes agregados de los niveles intermedios). Los informes/órdenes logísticos de rutina contienen los datos esenciales que son necesarios para la toma de decisiones en la cadena de suministros y son el principal medio de comunicación entre los PES y la UGL.

Una revisión seria y cuidadosa de los informes/órdenes del SIAL es fundamental para asegurar que los datos contenidos en los informes/órdenes son de alta calidad, para descubrir problemas que los PES puedan tener en términos de datos en los informes y para responder a cualquier pregunta de un PES acerca del informe/orden.

2. Preparar los pedidos para ser recogidos y empacados en el almacén.

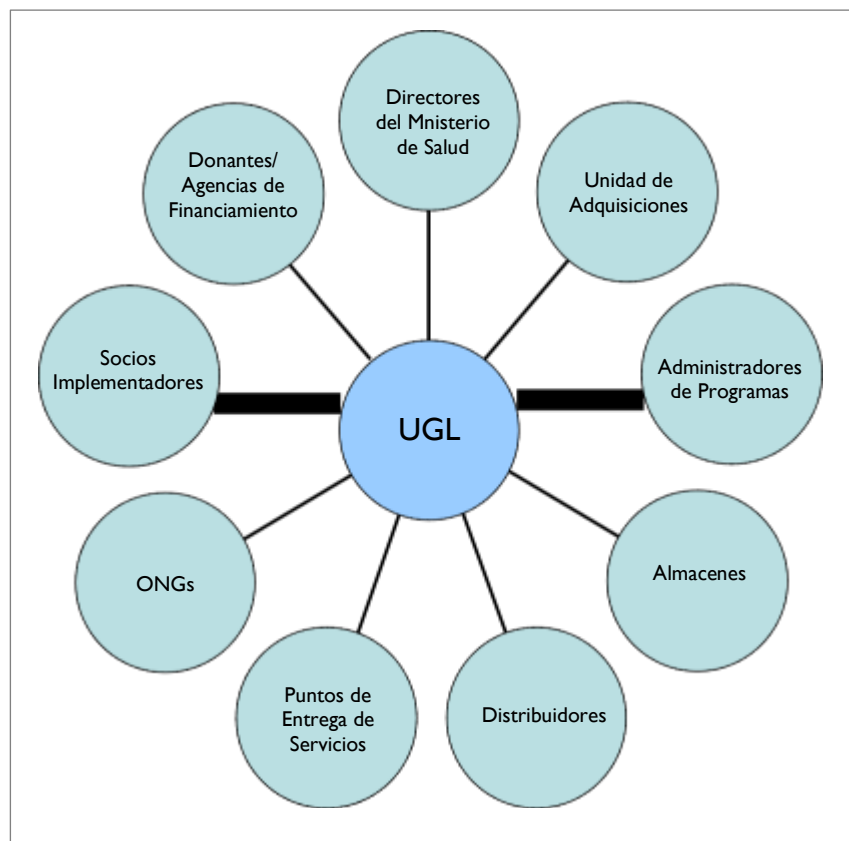
En muchos casos, especialmente si la UGL se encuentra físicamente en el almacén, el personal de la UGL es responsable de enviar las cantidades aprobadas para el personal del almacén con el fin que los suministros puedan ser recogidos y empacados. Esto puede hacerse a través de un sistema automatizado o en papel. El personal de la UGL da seguimiento al tiempo que tarda el personal del almacén para preparar todas las cantidades de reabastecimiento.

3. Proporcionar seguimiento de informes y/o pedidos que faltan (por teléfono/email/mensajes cortos (SMS)/fax).

Las bajas tasas de informes del SIAL son un problema común para muchos sistemas logísticos. El personal de la UGL puede ser instrumental en la mejora de las tasas de informes al darle seguimiento directamente con los PES para obtener los formularios faltantes. Por ejemplo, en Zambia la tasa de informes en el sistema logístico ART aumentó a 100% debido a las acciones del personal de la UGL. Si el personal de la UGL le da seguimiento consistente a los informes faltantes, se alentará al personal de los PES para que presenten sus informes/pedidos a tiempo. El personal de la UGL será capaz de evaluar la calidad y consistencia de los informes.

4. Preparar informes de retroalimentación de rutina, con base en los reportes de los establecimientos.

Para que un SIAL sea robusto, la retroalimentación es un elemento importante, aunque a menudo es un elemento que se pasa por alto. Proporcionar información a personal de la institución mejora su capacidad para cumplir con sus responsabilidades y para hacerlo correctamente. La retroalimentación también proporciona la motivación y el reconocimiento a cada miembro del personal como contribuyente valioso para el funcionamiento del sistema en



su conjunto.

Además de recibir la información de los establecimientos, la UGL recopila y presenta los datos para la toma de decisión de toda la cadena de suministros. La Figura 2 muestra la relación entre la UGL y varios encargados de la toma de decisiones. Como se muestra, estos tomadores de decisiones podrían ser las divisiones dentro del sector público, tales como el Ministerio de Salud, unidades de contratación pública, los almacenes (como los Almacenes Centrales de Medicamentos [ACM]), o los distribuidores (si se utilizan logística de terceros). Otros donantes, agentes de financiamiento, asociados en la implementación y las organizaciones no gubernamentales (ONG) también pueden ser los encargados de la toma de decisiones dentro de un sistema. Mejorar la visibilidad mediante la comunicación de datos logísticos a todos los niveles del sistema es una función clave de esta unidad.

Las responsabilidades incluyen—

1. Gestionar las herramientas a nivel central para la logística.

Elaborar informes sobre el rendimiento del sistema logístico, los datos reportados se deben introducir en una herramienta informática o automatizada que agrega y analiza los datos. Las herramientas incluyen varias opciones diferentes para su uso como un SIAL computarizado. La UGL es responsable del mantenimiento y la gestión de todas las herramientas pertinentes. Esto incluye la identificación de las mejoras necesarias a las herramientas, garantizando que la UGL tiene la capacidad de utilizar las herramientas y la gestión de toda la documentación que soporta las herramientas.

2. Generar informes de progreso del sistema logístico para el Ministerio de Salud y sus asociados.

La herramienta seleccionada e implementada para el sistema logístico debe incluir reportes de salida para ser distribuidos al Ministerio de Salud y otros asociados. Estas salidas son posibles mediante la agregación y análisis de los datos contenidos en los informes de rutina del SIAL presentados por los establecimientos. Estos informes a nivel central a menudo contienen información sobre las tendencias en el consumo, la situación de las existencias a nivel nacional, el porcentaje de establecimientos que informan y el porcentaje de establecimientos que experimentaron un desabastecimiento. Estos informes deben ser utilizados para identificar debilidades o problemas generales del sistema logístico para informar la gestión y planificación general del programa, así como las mejoras al sistema logístico. Estos informes también proporcionan datos logísticos necesarios para la toma de decisiones de ambos sentidos de la cadena de suministros: por nivel (central, regional, PES) y por tipo (divisiones gubernamentales, asociados en la implementación). Cuando se usa apropiadamente, los informes de retroalimentación también pueden identificar fortalezas y áreas de mejora del sistema logístico.



En Zimbawe, la Sub-Unidad Logística (SUL) gestiona un SIAL automatizado a nivel central llamado Sistema de Información de Zimbabwe para los insumos de VIH y el SIDA (ZISHAC, por sus siglas en inglés), que se utiliza para agregar y analizar la información logística. Los datos de todos los informes del SIAL se introducen al sistema ZISHAC y este produce informes y gráficos basado en los datos del estado de las existencias nacionales, consumos y datos de los desabastecimientos. Estos informes se comparten con todos los interesados relevantes en las reuniones que están programadas regularmente.

Cuantificación

Un uso importante de los datos logísticos es informar los ejercicios de cuantificación. La cuantificación es una actividad crítica de la cadena de suministros que vincula la información sobre

los servicios e insumos desde el nivel de los establecimientos con las políticas y planes del programa a nivel nacional. Las cuantificaciones se utilizan para informar la toma de decisiones a alto nivel sobre el financiamiento y la adquisición de insumos básicos, proporcionando la información sobre el número de los insumos que deben llegar al país y en qué momento. El proceso de cuantificación consiste en la previsión de las cantidades de insumos que se espera que se dispense/serán utilizados por los clientes y, a continuación, determinar las cantidades de insumos que deben ser adquiridos para el programa en su conjunto.



Bangladesh ha establecido un foro de coordinación de pronóstico/logística bajo el liderazgo del Director General; los pronósticos son revisados con regularidad y utilizados para preparar los planes de adquisiciones.

Los resultados de la cuantificación se pueden utilizar para ayudar a maximizar el uso de los recursos disponibles para la adquisición; abogar por la movilización de recursos adicionales, cuando sea necesario; e informar los ciclos de producción del fabricante y la programación de envío del proveedor.

La UGL es la estructura encargada de realizar las cuantificaciones; sin embargo, se realiza consultas a otros tipos de personas durante el proceso. Estas personas pueden incluir: políticos, administradores de programas, personal clínico y de farmacia y proveedores de servicios. La UGL identifica a las personas relevantes y asegura su participación.

Como parte del proceso de cuantificación, funciones específicas que la UGL puede ser responsable incluyen—

1. Realizar cuantificaciones anuales y actualizaciones periódicas de las necesidades y costos de insumos básicos.

El personal de la UGL realiza cuantificaciones para los grupos de insumos básicos de los que ellos son responsables. La cuantificación no es un proceso único o un evento anual que termina cuando se han determinado las cantidades y los costos finales. Uno de los resultados de un ejercicio de cuantificación debe ser un plan de implementación para el monitoreo de rutina, la revisión y la actualización de la cuantificación, por lo menos cada seis meses para los programas más estables y bien establecidos, y más a menudo si los datos y los supuestos claves cambian o el volumen de servicios y uso de los insumos básicos difieren grandemente de la demanda prevista para los servicios y el consumo. La UGL también monitorea rutinariamente el sistema de distribución de suministros a nivel nacional (véase la sección sobre Monitoreo y Evaluación para más información).

2. Identificar posibles diferencias en los suministros y en la movilización de recursos, según sea necesario.

Como parte del proceso de cuantificación, el personal de la UGL pronostica las cantidades de insumos necesarios para un período de tiempo especificado, determina los costos de los insumos y compara esos costos a los fondos disponibles. Si los fondos son insuficientes, la UGL determina si se pueden movilizar recursos adicionales y trabajan con varias agencias gubernamentales, socios y donantes para determinar si las brechas de financiamiento se pueden llenar. Un momento apropiado para esto puede ser cuando se realice la presentación de los resultados de la cuantificación. La UGL actualiza las cantidades como los tiempos de los compromisos de financiamiento de parte de todos los socios y ayuda a asegurar que los fondos estén disponibles cuando se necesiten.

3. Desarrollar y gestionar los planes de suministro.

Un plan de suministro detalla las fechas de llegada y las cantidades de los envíos de todos los proveedores. El personal de la UGL gestiona la información relativa a los planes de suministro de varios proveedores de programas del sector público. Para cada proveedor, la UGL gestiona la información sobre los tamaños de envases, precios y plazos de entrega.

Para garantizar el suministro continuo y mantener los niveles de existencias deseadas, el personal de la UGL también verifica con los proveedores las fechas estimadas de llegada de los envíos y las actualiza según sea necesario. La UGL puede ser responsable de asegurar que toda la documentación correspondiente se ha obtenido a fin de garantizar un despacho de aduana eficiente a la llegada de los insumos al país. El personal de la UGL puede necesitar asegurarse que los insumos están registrados ante las autoridades regulatorias locales y velar por que la inspección de control de calidad y pruebas de los insumos se realiza según se requiera.



En Zimbabwe, el Coordinador de Logística (ULC) es una posición clave dentro de la Sub-Unidad Logística. Esta posición se dedica a la gestión de los planes de suministro para varios proveedores y donantes. La UGL coordina la llegada de los insumos entre los donantes y socios; el coordinador identifica los envíos y las cantidades adicionales necesarias para garantizar un suministro continuo de insumos.

Monitoreo y Evaluación

La UGL da seguimiento y monitorea el desempeño del sistema logístico y distribuye la información a las partes interesadas según sea necesario. Debido a que el objetivo del sistema logístico es entregar medicamentos cuando y donde sea necesario, es importante monitorear el progreso de los programas y sistemas logísticos para alcanzar esa meta. Como parte de sus actividades de seguimiento y evaluación, la UGL realiza las siguientes actividades:

1. Dar seguimiento y compartir datos sobre los indicadores de rutina.

Mediante el análisis de los datos logísticos, la UGL puede identificar problemas y tendencias que afectan la disponibilidad de insumos y utilizar esa información para diseñar las actividades de fortalecimiento del sistema. Como se discutió en la sección dedicada a la gestión de datos logísticos, la UGL genera y distribuye informes de progreso del sistema logístico a los actores necesarios y utiliza los informes para la planificación y ejecución de los programas. Para darle seguimiento al sistema, los indicadores de rutina se pueden calcular, si el sistema ha sido diseñado para permitir que tales cálculos.

Los indicadores pueden incluir—

- *Tasas de reportes:* Porcentaje de establecimientos que presentaron un informe durante un período de referencia designado
- *Tiempo promedio de entrega:* En promedio, el tiempo que se tarda desde que un establecimiento coloca un informe/pedido hasta que se reciben los bienes y se ponen a disposición para su uso
- *Tasas de desabastecimiento:* Porcentaje de establecimientos que experimentaron un desabastecimiento (por insumo)
- *Tasas de entrega a tiempo:* Porcentaje de establecimientos que reciben una entrega en la fecha prevista
- *Tasa de cumplimiento de órdenes:* Porcentaje de establecimientos que tenían su orden completa de parte del proveedor.

Calculando y compartiendo con regularidad los indicadores de desempeño logístico previamente acordadas, todas las partes interesadas tienen el mismo entendimiento del estado del sistema logístico; y pueden ponerse de acuerdo sobre las áreas por mejorar.

2. Evaluar el estado de las existencias y compartir información/resultados.

Basado en el consumo de insumos y en los niveles de existencias en todo el sistema, la UGL determina la condición de las existencias a nivel nacional y, a continuación, utiliza los resultados para la toma de decisiones. En un sistema con más de dos niveles, la UGL calcula la condición de las existencias de cada nivel en el sistema. Al visualizar el estado de las existencias en cada nivel, la UGL puede decir si un nivel está con exceso de existencias mientras que otro está desabastecido; ellos pueden trasladar los insumos, según sea necesario. A nivel nacional, el seguimiento de la condición de las existencias permite a la UGL tomar acción a través de las partes interesadas en relación a cuando deberán llegar los envíos al país o cuando se deben movilizar los fondos para las adquisiciones. La comprensión de la situación de las existencias en todos los niveles es importante para la gestión de los niveles de abastecimiento a nivel nacional.



En Tanzania, los asesores de la gestión de cadena de suministro (SCMAs, por sus siglas en inglés) se encuentran ubicados en cada almacén de zona del Departamento de Almacenes Médicos. Ellos proporcionan apoyo y formación en el puesto de trabajo, según sea necesario, a los establecimientos de salud dentro de la zona. El objetivo es aumentar las tasas de reporte y calidad de los datos logísticos, como SCMA le dan seguimiento directamente con los establecimientos si no se reciben los informes.

3. Evaluar periódicamente los sistemas logísticos.

Además de la supervisión continua del sistema, la UGL realiza planes, coordina e implementa las evaluaciones periódicas de la cadena de suministros. Mediante la evaluación de las fortalezas y debilidades del sistema como parte de la evaluación, las oportunidades para las intervenciones pueden ser identificadas y priorizadas. Determinar el propósito y alcance de la evaluación determinará si la evaluación debe ser principalmente cuantitativa o cualitativa.

El objetivo de realizar una evaluación, además de la supervisión continua del sistema, es la capacidad de calcular diferentes y más amplios indicadores para medir su desempeño. Por ejemplo, la Herramientas de Indicadores del Sistema Logístico, que se utiliza en las evaluaciones cuantitativas, requiere visitas a los establecimientos. Al visitar las instalaciones de los establecimientos, el equipo de evaluación tiene acceso a la información más allá de lo que está contenido en sus informes logísticos de rutina. Los datos pueden recopilarse para calcular indicadores relativos a las condiciones de almacenamiento aceptables, exactitud o registros logísticos y los desabastecimientos en el día de la visita. Una evaluación podrían resultar en una recomendación para modificar o rediseñar partes del sistema logístico.

La UGL acumula el apoyo y los recursos de todos los socios necesarios para cualquier actividad de evaluación. Al asegurar que el alcance de este ejercicio es claro y está previamente acordado y al proporcionar resultados oportunos de las evaluaciones, los socios permanecen participando en el largo plazo en el proceso de mejora de los sistemas logísticos y al concepto de mejora continua.

Supervisión

La supervisión es un componente importante para el fortalecimiento de los sistemas logísticos. La supervisión es el proceso de garantizar que el personal tenga los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones con eficacia, y para proporcionar capacitación inmediata

en el puesto de trabajo, según sea necesario. El personal de logística debería ser supervisado, por las siguientes razones:

- asegurarse que tienen los conocimientos, habilidades y materiales para cumplir correctamente y coherentemente sus responsabilidades asignadas en el sistema logístico
- identificar las debilidades en el desempeño y mejorar el rendimiento mediante entrenamiento en el puesto de trabajo, según sea necesario
- asegurar que se están siguiendo las directrices y procedimientos logísticos establecidos.

Dependiendo de la situación en el país, el personal de la UGL podrá llevar a cabo la supervisión de los establecimientos directamente o pueden aportar información a otros tipos de personal que realizan una supervisión integral, como aportar contribución técnica o desarrollando y dando seguimiento a la calendarización de supervisión. Ya sea que el personal de la UGL realice supervisión directa o no, la UGL debe asegurarse que la supervisión logística de los establecimientos esté sucediendo de acuerdo a una calendarización regular.

Las responsabilidades específicas de supervisión incluyen las siguientes:

1. Desarrollar, administrar y actualizar las directrices/listas de verificación de supervisión de la logística.

Algunos programas tienen estructuras de supervisión y/o directrices dedicadas exclusivamente a la logística. Otros programas han integrado las directrices de supervisión para tareas logísticas con otras directrices de supervisión, tales como los que se centran en la gestión o la calidad de la atención al paciente. Ya sea que las directrices/listas de verificación de supervisión logística son un documento independiente o parte de una lista de verificación más grande que incluya supervisión a los centros de salud, la UGL se asegura que las directrices/listas de verificación existen, son utilizadas y se actualizan, según sea necesario.

2. Identificar y priorizar los establecimientos con mayor necesidad de una visita de supervisión.

Ya que la UGL revisa los reportes del SIAL que cada establecimiento envía, el personal de la UGL está bien posicionado para identificar qué establecimientos en particular están teniendo problemas logísticos, tales como el llenado correcto de los informes del SIAL o el envío de informes a tiempo o la falta de los mismos. Muchas veces, los establecimientos pueden hacer comentarios sobre sus informes del SIAL que pueden indicar al personal de la UGL que es necesaria una visita de supervisión.

3. Asegurar que los supervisores están capacitados sobre cómo proporcionar la supervisión logística a nivel de establecimiento.

Como se explicó anteriormente, el personal de la UGL puede o no puede llevar a cabo directamente la supervisión logística a nivel de los establecimientos. En cualquier caso, la persona que sea designada para hacer la supervisión necesita ser entrenado en las directrices de supervisión. A medida que la UGL gestiona y actualiza las directrices de supervisión, también pueden gestionar el programa de capacitación de dichas directrices. Como siempre existe, sin duda, rotación de personal, la UGL identifica cuando se necesitan capacitaciones adicionales y quienes participan en el entrenamiento.

4. Desarrollar, implementar y darle seguimiento a la calendarización de supervisión.

Las directrices de supervisión deben incluir información sobre quién debe llevar a cabo visitas de supervisión y cuándo deben realizarse las visitas; también deben explicar cómo usar las herramientas

para llevar a cabo una visita de supervisión. Si el personal de la UGL está llevando a cabo la supervisión, entonces ellos deben cumplir con la programación; si otros fuera de la UGL están llevando a cabo las visitas de supervisión, debe establecerse un mecanismo para que la UGL pueda obtener retroalimentación sobre los avances y resultados de las visitas de supervisión.

Los supervisores deben asegurarse de que los establecimientos de salud son capaces de atender a los clientes. Actividades logísticas deben ser monitoreadas regularmente para asegurarse de que las actividades asignadas están siendo completadas a tiempo y correctamente. La UGL utiliza la información obtenida de las visitas de supervisión para informar a otras actividades futuras del sistema logístico y para abogar por recursos para apoyar la supervisión.

Distribución

Un sistema de distribución saludable le ayudará a asegurar que los insumos lleguen al cliente en el momento adecuado y en condiciones de uso, con un mínimo de pérdida o desperdicio. El transporte debe estar disponible siempre que sea necesario para cumplir con los pedidos regulares o de emergencia. En algunos países y programas, el Ministerio de Salud o los ACMs son responsables por el transporte de mercancías. Para otros, la distribución se ha subcontratado a empresas privadas. Independientemente del tipo de sistema de distribución utilizado, los procedimientos deben estar establecidos para dar seguimiento y documentar el movimiento de los insumos desde los niveles superiores a los niveles inferiores.

Para la distribución, las responsabilidades de la UGL pueden incluir—

1. Para los sistemas donde los establecimientos reciben las entregas directas, supervisar e investigar las discrepancias entre las cantidades suministradas por el proveedor y las cantidades recibidas por el centro receptor.

Los registros de transacciones rastrean el movimiento de las existencias de un establecimiento a otro y sirven como prueba de la entrega en el PES. La UGL recoge y gestiona los datos de prueba de la entrega; rastrean cualquier discrepancia entre las cantidades entregadas y las cantidades recibidas. En el caso de existir discrepancias, la UGL le da seguimiento con el proveedor de suministro y el establecimiento receptor para determinar la causa y todas las medidas correctivas necesarias.

2. Asegurar el cumplimiento del calendario de entrega o de reabastecimiento.

Para mantener la disponibilidad de insumos, los insumos deben llegar al PES en el momento adecuado. Como parte del diseño del sistema, debe establecerse un calendario de entrega o de reabastecimiento. El tiempo que le toma a un establecimiento solicitante para recibir los suministros, desde el momento que se hace un pedido (el tiempo de entrega), es un factor crítico en el que se basan prácticamente todos los demás parámetros del sistema. Aunque la UGL no puede realizar entregas directamente, la UGL trabaja con el agente de transporte para garantizar la adhesión al calendario de entrega establecido. En los sistemas en los que es responsabilidad de los establecimientos de viajar a las instalaciones del proveedor para recoger sus suministros, la UGL se asegura que el establecimiento es capaz de recoger los reabastecimientos, como estaba previsto.

3. Si la distribución es subcontratada, gestionar los contratos con las empresas privadas y darle seguimiento a su desempeño.

Para muchos países y programas, la subcontratación de distribución puede tener más sentido que realizar la distribución directamente a través de entidades del sector público. La UGL desarrolla y administra los contratos basados en desempeño con las empresas privadas y monitorear su desempeño. Estas empresas privadas deben realizar entregas a tiempo, mantener la calidad de los

insumos y obtener un comprobante de entrega de los PES; la UGL puede supervisar directamente cada una de estas actividades.

Diseño del Sistema Logístico, Implementación y Capacitación

Un sistema logístico bien diseñado es fundamental en la prestación de un suministro continuo de insumos de salud de buena calidad en todo el sistema de salud. El diseño de un sistema logístico implica el desarrollo de un SIAL complementario (por ejemplo, herramientas y procesos para la gestión de la información), sistema de control de inventario (por ejemplo, niveles de existencias y procedimientos de reabastecimiento) y los procedimientos para el almacenamiento y distribución. Aunque diseños de sistemas logísticos completos ocurren con poca frecuencia en un mismo país, la UGL dirige las actividades globales de diseño de los sistemas logísticos. Uno de los resultados de una evaluación puede ser una recomendación para modificar o rediseñar ciertos elementos del sistema existente. La UGL identifica los participantes necesarios para el taller de diseño del sistema, gestiona la logística para el taller y completa todas las decisiones de diseño del sistema.

El proceso no termina una vez que un sistema ha sido diseñado; el sistema debe ser implementado.

Para la implementación, las responsabilidades de la UGL pueden incluir—

1. Desarrollar y mantener manuales de procedimientos operativos estándar (POS).

Un manual de POS documenta el diseño completo del sistema logístico. El manual de POS proporciona instrucciones acerca de cómo utilizar el sistema, incluyendo el llenado de los formularios, las buenas prácticas de almacenamiento, las funciones y responsabilidades de todas las personas en el sistema y la devolución de productos. Estas actividades deben ser llevadas a cabo por personal con responsabilidades de logística. Cada vez que se realiza un cambio en el diseño del sistema logístico, el manual de POS debe actualizarse y los cambios deben ser difundidos al personal necesario.

2. Asegurar que el personal adecuado ha sido entrenado en el sistema.

Los planes de estudios se desarrollan sobre la base de los POS, los cuales se utilizan para capacitar al personal sobre cómo utilizar esta herramienta para llevar a cabo sus tareas logísticas. La UGL gestiona y actualiza el plan de estudios asociado con el manual POS. Asumiendo un enfoque de entrenamiento en cascada para el despliegue inicial del sistema, los capacitadores principales asisten a un taller de capacitación de capacitadores (CDC) para aprender a utilizar este programa de estudios. A menudo, el personal de la UGL es entrenado como instructores principales. Luego de la CDC, los capacitadores principales facilitan cursos de formación para un gran número de personal en todo el país. La formación del personal a nivel de establecimientos no es necesariamente completada por el personal de la UGL; personal de otros socios u otras divisiones dentro del Ministerio de Salud podrá llevar a cabo estos entrenamientos.

Normalmente, después del lanzamiento inicial del sistema, se necesitará más capacitaciones, debido a que nuevos establecimientos pueden abrirse o puede existir rotación del personal o por cualquier otra razón. Ya sea que la UGL lleve a cabo la capacitación o no, la UGL mantiene una base de datos de entrenamiento con los detalles de los entrenamientos pasados (incluyendo nombres y designaciones de los participantes), determina si es necesaria una nueva capacitación, asegura que todos los materiales de capacitación necesarios están actualizados y listos para su uso y asegura los recursos financieros y humanos necesarios para la realización de los entrenamientos.

Coordinación y Colaboración

Un mayor número de partes interesadas que participan en el financiamiento, adquisición y la distribución de insumos básicos para programas de salud pública pueden ser un indicio positivo de un mayor compromiso y recursos más significativos para el programa. Los interesados y las fuentes de financiamiento a menudo traen a la mesa diferentes metas y estrategias de impacto del programa para alcanzar esas metas y tienen diferentes reglas y regulaciones acerca de lo que se puede comprar y utilizar diferentes mecanismos de adquisición y distribución, todo esto aumenta la complejidad de mantener un suministro continuo de insumos básicos. El riesgo de diferencias o redundancias en el abastecimiento es alto si la coordinación de las adquisiciones entre los socios no se maneja con cuidado. En el PES, la carga de generar informes para el personal de los establecimientos de salud se puede reducir mediante la coordinación de los requisitos de informes y la implementación de un sistema de informes logísticos.



En Zimbawe, el Ministerio de Salud y Bienestar de la Infancia ha establecido el Sub-Comité de Compras y Logística (SCL). Los socios se reúnen mensualmente para coordinar y gestionar colectivamente la tubería de insumos de VIH y SIDA para asegurar que no hay desabastecimientos, vencimientos o cualquier otro problema de logística. El SCL es también una plataforma para el intercambio de experiencias e ideas en el manejo adecuado de los insumos básicos y de la supervisión de la seguridad general de los insumos básicos de VIH y SIDA.

Las UGLs pueden desempeñar un papel clave en la coordinación de estos diferentes grupos de interés a través de una variedad de actividades, incluyendo-

1. Coordinar con los diferentes actores del sistema

La UGL juega un papel clave de coordinación entre las diferentes organizaciones y agencias que participan en las actividades del sistema logístico. La multiplicidad de actores que proporcionan

insumos o soporte para las actividades de fortalecimiento del sistema logístico requiere un fuerte órgano de coordinación para ayudar a asegurar el mejor uso de los recursos. Como punto focal para atraer recursos para las actividades logísticas y proporcionar información relevante sobre el desempeño del sistema logístico, la UGL ayuda a garantizar la coordinación entre el Ministerio de Salud (incluyendo sus diferentes departamentos implicados en la logística), el ACM y otros socios y donantes.

La UGL coordina todas las actividades logísticas dentro de un programa o país, incluida la gestión, producción e intercambio de datos logísticos; las cuantificaciones; la supervisión; el diseño e implementación del sistema; y el seguimiento general del sistema. Para gestionar eficientemente estas actividades, la UGL debe coordinar las contribuciones de los donantes, en particular las actividades que los donantes y socios deciden financiar y poner en práctica. La UGL prepara una lista de las actividades para el fortalecimiento del sistema, les asigna nivel de prioridad y propone las actividades apropiadas a los donantes y socios para obtener su apoyo.



En Zambia el comité de coordinación logística, el Grupo de Trabajo de Adquisiciones Técnicas (PTWG, por sus siglas en inglés), está presidido por el Secretario Permanente del Ministerio de Salud, lo que demuestra la autoridad dada a este grupo. El PTWG se reúne cada dos semanas; los asistentes incluyen a los representantes del Ministerio de Salud, de los donantes y socios ejecutores que participan en la adquisición y logística de los insumos de salud en el sector público de Zambia.

2. Proporcionar liderazgo y apoyo a las estructuras de coordinación logísticas

La UGL convoca un foro regular que reúne a las principales partes interesadas de la cadena de suministros con el propósito explícito de coordinación, comunicación y colaboración en todos los aspectos de la toma de decisiones y gestión de la cadena de suministros. Este foro es fundamental para la gestión eficaz de los recursos relacionados con los insumos básicos a través de los programas y para garantizar que la disponibilidad continua de los insumos sigue siendo una prioridad, a pesar de las complejidades dentro y a través de las cadenas de suministros. La experiencia de los diferentes modelos ha demostrado que este tipo de comités son más eficaces cuando incluye a gerentes del Ministerio de Salud, donantes y agencias de cooperación y socios implementadores que estén facultados para tomar decisiones y que estén comprometidos con la maximización de la disponibilidad de los insumos, al abordar rápidamente las cuestiones relacionadas con la cadena de suministros.

La UGL es responsable de proporcionar la información relevante para orientar la toma de decisiones a nivel nacional en este foro. El comité debe tener la autoridad para tomar acciones y para hacer decisiones importantes sobre la cadena de suministros a nivel nacional, tales como el canje de existencias y adelantar o retrasar los traslados previstos para evitar desabastecimientos y evitar vencimientos. Como tal, este comité es un mecanismo estratégico importante para la implementación de intervenciones de la cadena de suministros que permitan mantener una cadena de suministros eficiente y eficaz.

Principales actividades de un Grupo de Trabajo Logístico:

- Compartir información y actualizar a todos los miembros sobre la situación de los envíos planificados y el estado de las existencias (meses de existencias disponibles) de todos los insumos especificados en el país.
- Planificar, coordinar y revisar el ejercicio anual de cuantificación y la evaluación de seis meses; actualizar el ingreso, los supuestos y los resultados de los datos de cuantificación.
- Verificar las cantidades y tiempos de compromiso de financiamiento para la adquisición de insumos básicos cada vez que la cuantificación sea revisada y actualizada.
- Coordinar los esfuerzos de movilización de recursos para la adquisición de insumos, cada vez que sea necesario.
- Identificar las necesidades para la construcción continua de capacidades técnicas en la gestión de la cadena de suministro; hacer recomendaciones y abogar por los recursos y la asistencia técnica, cada vez que sea necesario.
- Desarrollar soluciones para los cuellos de botella o desafíos de suministro comunes, tales como la negociación de préstamos o realizar intercambios de existencias entre diferentes cadenas de suministro; y adelantar o retrasar envíos de parte de los proveedores para evitar desabastecimientos y vencimientos.



¿Cómo se estructura una UGL?

Las UGLs tienen el potencial de fortalecer significativamente las cadenas de suministros en el país. Desarrollar una estructura sana y razonada para la UGL es fundamental para alcanzar ese objetivo. La estructura abarca elementos tales como la ubicación de la UGL, la relación de la UGL con otras partes interesadas del sector público y el número y tipos de personal que forman parte de la UGL. La estructura de la UGL debe ser determinada por las funciones logísticas que se espera que cumplan (y para qué insumos básicos y cadenas de suministros), como se indica en la sección anterior.

¿Dónde Debería Estar Ubicada la UGL?

Dónde debe ubicarse físicamente la UGL depende del o los sistemas logísticos en el país y las funciones que la UGL servirá. Debido a la función de coordinación que desempeña la UGL, es crítico que la UGL esté ubicada en el nivel central. En muchos países, el nivel central es el único lugar donde se encuentra el personal de la UGL.

En un sistema con varios niveles, los miembros del personal pueden estar ubicados en niveles de zona, regionales o provinciales—éstos mejoran la comunicación y la interacción con los establecimientos de menor nivel y proporcionan supervisión de apoyo al personal de la institución.

Dada la función de gestión de datos logísticos asumida por la UGL, a menudo tiene sentido para la UGL que se encuentra cerca de los insumos de salud. Esto es particularmente cierto si el personal de la UGL es responsable de aprobar las cantidades de pedidos y el envío de la aprobación para que el personal de almacén para su empaque y distribución. A menudo la UGL se sitúa físicamente en el almacén central; en algunos casos, el personal de campo de la UGL se puede ubicar en los niveles de zona, regionales o provinciales. Esto puede abordar algunos de los problemas de coordinación que se discutieron en las secciones anteriores de este manual.



En Zambia, existen siete oficinas provinciales; el personal tiene responsabilidades de monitoreo y supervisión logística. En cada una de estas oficinas, hay un asesor de logística en salud pública, un oficial de logística, un personal administrativo/financiero, un miembro del personal de tecnología de la información y un conductor. Aunque no es parte explícita de la UGL, estos asesores provinciales supervisan los establecimientos y proporcionan capacitación en el puesto de trabajo, coordinan la capacitación formal y recibir copias de los informes de retroalimentación del establecimiento.

¿Cuál es la Relación entre la UGL, el Ministerio de Salud y el Almacén Central de Medicamentos?

La relación entre la UGL, el Ministerio de Salud y los ACMs pueden variar según el país. Como se mencionó anteriormente, la UGL puede estar situada físicamente en el almacén central y/o en los niveles intermedios (tales como un distrito o provincia). Sin embargo, administrativamente, la UGL puede depender del Ministerio de Salud. En algunos países, el ACM es también parte del Ministerio de Salud.

Si bien el Ministerio de Salud a menudo posee y paga por los medicamentos, los almacenes del ACM distribuyen los medicamentos. Los tipos de información que el Ministerio de Salud puede necesitar saber pueden ser diferentes de los tipos de datos requeridos por el ACM. Por ejemplo, el ACM puede estar más interesado en los temas de cantidades y tasas de llenado, mientras que el Ministerio de Salud puede estar más interesado en el consumo agregado, existencias disponibles y meses de existencias. El ACM tiene pocos incentivos para el cálculo o la gestión de ese tipo de datos, ya que está fuera de su mandato y no contribuye a su papel primario en la cadena de suministros de salud pública.

La UGL puede ser el puente entre las necesidades de gestión de datos y actuar como enlace entre el ACM y el Ministerio de Salud. Mediante la revisión de informes, vetar órdenes y aprobar las cantidades de reabastecimiento, la UGL se asegura de que el ACM está recibiendo datos de calidad, en términos de cantidades ordenadas. La UGL, al realizar el pronóstico y la cuantificación, es capaz de informar al ACM del volumen de los insumos básicos que se esperan y las fechas previstas de llegada, para que puedan preparar el espacio necesario. Para el Ministerio de Salud, la UGL puede proporcionar información crítica de gestión de programas relacionada a las tendencias de consumo, al estado de las existencias nacionales, las tasas de desabastecimiento y las tasas de pérdida.

¿Cuántos y Qué Tipo de Personal es Parte de la UGL?

El número y tipo de personal necesario para una UGL dependen del mandato de la unidad y las actividades de las que es responsable. El número de establecimientos, el tipo y nivel de complejidad del sistema logístico y la gama de insumos administrados también tendrá un impacto en el número de personal necesario. Cuanto mayor sea el número de establecimientos y más grande la gama de insumos administrados, probablemente se necesitará más personal. Los tipos de posiciones pueden

incluir digitadores, analistas de datos, administradores de SIAL, especialistas de laboratorio, oficiales de logística, entre otros.

Las responsabilidades del personal se pueden dividir de varias maneras. Para la comunicación y apoyo a los establecimientos, una forma común de dividir las responsabilidades es por geografía: un oficial o asesor de logística es responsable de todos los establecimientos dentro de un área de influencia. Otra forma de dividir las responsabilidades por las categorías de los insumos básicos, donde un oficial o asesor de logística es responsable de todas las actividades logísticas dentro de ese grupo o tipo específico de insumos. Dependiendo de cómo los socios han acordado proporcionar apoyo al programa nacional, una tercera opción es dividir

las responsabilidades entre los socios, en este modelo un oficial o asesor logístico es responsable de



Personal de la Sub-Unidad Logística de Zimbawe

Basados en los almacenes centrales de medicamentos—

- Gerente de la Sub-Unidad Logística
- Coordinador Logístico
- Oficiales de Logística – 4
- Analista de Datos
- Codificador de Datos
- Asistente Administrativo
- Conductores de camiones – 3
- Motoristas – 3

Además, un coordinador de gestión de la cadena de suministro, con sede en el Ministerio de Salud, asegura la colaboración en funciones logística a través de diferentes oficinas, incluyendo el tratamiento del VIH, la prevención de la transmisión de madre a hijo, la consejería y las pruebas de tuberculosis y el VIH.

Los oficiales logísticos han dividido el trabajo de manera que cada uno tiene responsabilidades geográficas y actúan como enlace para los donantes.

la gestión de un socio. Estas diversas formas de dividir las responsabilidades no son mutuamente excluyentes, es decir, algunos oficiales de logística pueden tener responsabilidades para establecimientos en áreas geográficas específicas y algunos pueden ser dedicados a la gestión de las entradas de un socio específico.

El personal suficiente necesita estar dedicado a la gestión de datos logísticos en los niveles adecuados. Para coordinar y asegurar las actividades de gestión de datos de rutina y otras actividades relacionadas, una posición clave dentro de la UGL es un Gerente de SIAL. Si la UGL es responsable de administrar más de una cadena de suministros, cada cadena de suministros debe tener un Gerente de SIAL.

A medida que los sistemas logísticos maduran y a medida que las habilidades y la capacidad de la UGL para gestionar sistemas mejoran, el alcance o mandato de la UGL se pueden ampliar. Las necesidades de formación y oportunidades de desarrollo profesional para el personal deben ser identificadas y satisfechas. La necesidad de puestos adicionales puede surgir, sobre todo si la UGL gestionará nuevos grupos de insumos o nuevas cadenas de suministros. En el sentido de mejora continua, los administradores de programas deben buscar medidas que se pueden tomar para mejorar el desempeño general de la UGL.



Unidad de Gestión Logística en Paraguay

En Paraguay, la UGL es una de las cinco unidades operativas que dependen directamente de la Oficina para la Gestión de Insumos Básicos Estratégico de Salud, que es dependiente del Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Las otras unidades incluyen la Unidad de Planeación y Selección de Medicamentos, la Unidad de Administración, la Unidad de Uso Racional de Medicamentos, y la Unidad de Equipos Biomédicos. Todas las unidades de la Oficina para la Administración de Insumos de Salud Estratégicos tienen algunas responsabilidades y poseen un personal de 58; de estos, 14 pertenecen a la unidad logística y están ubicados en tres almacenes. La oficina gestiona todos los medicamentos esenciales, insumos médicos y equipo biomédico. Las funciones de la unidad incluyen, pero no se limitan a lo siguiente:

- La Unidad de Planeación y Selección de Medicamentos realiza cuantificaciones, desarrolla planes de compra, actualiza la Lista de Medicamentos Esenciales y administra los contratos con proveedores.
- La UGL es responsable de la verificación, inspección y recepción de los envíos; de almacenar físicamente los insumos; distribuir los productos directamente a los establecimientos; y coordinar y administrar la información logística sobre el consume y los niveles de existencias.
- La Unidad de Administración coordina los desembolsos de recursos financieros basado en las necesidades estratégicas de insumos, emite órdenes de compra y documenta todo el proceso de adquisición.
- La Unidad de Uso Racional de Medicamentos asegura que la selección de los productos de acuerdo a los lineamientos estándar de tratamiento, monitorea y supervisa las buenas prácticas de prescripción y el seguimiento de los lineamientos estándar de tratamiento, y realiza una vigilancia farmacéutica.
- La Unidad de Equipo Biomédico planifica la adquisición y reemplazo de equipo biomédico en los establecimientos, realiza inventarios de equipo médico y propone innovaciones en tecnología las partes interesadas.

¿Por Dónde Empiezo?

Históricamente, las tareas de la gestión logística se han añadido a las responsabilidades de personal existente, quienes ya cuentan con exceso de trabajo. El establecimiento de una UGL requiere que los socios pertinentes para reconocer e invertir en los recursos humanos necesarios para administrar los sistemas logísticos eficientes y eficaces; por lo tanto, es necesario fomentar la aceptación de todas las

partes involucradas. En la mayoría de los casos, es útil obtener el compromiso de los niveles más altos del Ministerio de Salud y del ACM para el establecimiento y apoyo de la UGL. Asegurar el apoyo de estos altos niveles demuestra el reconocimiento del impacto potencialmente significativo de una UGL; y demuestra a otros socios, y divisiones del Ministerio de Salud y al ACM el valor que se le da al trabajo de la UGL. En Zimbawe, el Ministerio de Salud y Bienestar de la Infancia estableció la posición del Coordinador de la Cadena de Suministros, al mismo nivel que otros coordinadores como los coordinadores de TARV y PMTCT, para hacer visible la cadena de suministros al más alto nivel dentro del Ministerio. En Zambia, la UGL ha sido fundamental en la disminución del porcentaje de establecimientos que experimentan un desabastecimiento de ARVs claves de aproximadamente el 50 por ciento en 2007 a menos del 5 por ciento a finales de 2008.

Para comenzar este proceso de obtener apoyo, los requisitos de la UGL deben ser detallados; a continuación, se pueden movilizar los recursos necesarios. En algunos casos, se debe completar una evaluación de la capacidad de las posiciones y estructuras responsables de algunas de las funciones logísticas existentes y la necesidad de una UGL puede empezar a detallarse. En los casos en que los fondos son limitados, el alcance de la UGL debe ser reducido para que las expectativas se manejen adecuadamente y que la UGL pueda realmente satisfacer las responsabilidades que se definan. Por ejemplo, es imposible que una persona haga todos los aspectos de la UGL que se describen en este documento. Dependiendo de los recursos disponibles, las responsabilidades que se esperan de la UGL deben ser apropiados para el nivel de apoyo prestado y asegurado.

Un primer paso crítico es definir el alcance de la UGL, incluyendo los siguientes aspectos:

- Las funciones que servirá la UGL

Este documento enumera las funciones clave que una UGL a menudo ofrece—pronóstico y cuantificación, diseño e implementación del sistema y la gestión de los datos logísticos. Hay muchas variaciones de UGLs; el alcance debe adaptarse al contexto local. Por ejemplo, no todos los UGL necesariamente calculan o aprueban las cantidades de reabastecimiento. Llegar a un consenso sobre el alcance de la UGL es fundamental tanto para la gestión de las expectativas como para ayudar a asegurar el éxito de la UGL.

- Número de sistemas y la gama de insumos que se administrará

En muchos casos, existen múltiples sistemas logísticos en un país, a menudo a lo largo de las líneas programáticas. Por ejemplo, puede haber distintos sistemas logísticos para los medicamentos antirretrovirales (ARV), insumos básicos de planificación familiar y medicamentos esenciales. Las partes interesadas deben ponerse de acuerdo sobre qué sistema(s) debe apoyar la UGL, al menos inicialmente. Esto no significa que no se pueden añadir otros sistemas en el futuro. Por ejemplo, en Zambia, siguiendo el diseño del Sistema Logístico Nacional de Laboratorios de Insumos Básicos, se agregaron insumos de laboratorio a la UGL existente y oficiales adicionales fueron asignados a supervisar la gestión de este sistema y sus insumos.

En Zimbawe, la UGL fue creada originalmente para apoyar el sistema logístico de medicamentos ARV. La UGL asumió la mayor parte de las responsabilidades establecidas en este documento, especialmente la gestión de los datos del SIAL y la creación y difusión de informes de retroalimentación del SIAL que muestran el rendimiento del sistema. Esto incrementó significativamente la visibilidad de los datos en toda la cadena de suministros y dio lugar a la toma de decisiones informada. Consciente de ello, el Ministerio de Salud y Bienestar Infantil ha aumentado el alcance de la UGL para incluir el sistema de medicamentos esenciales. Personal adicional ha sido contratado para responder al aumento del alcance.

En el caso de las cadenas de suministros segmentadas, donde los insumos para los diferentes programas pueden ser manejados de manera diferente (por ejemplo, cuando el almacenamiento y la distribución no son los mismos para cada tipo de insumo), la UGL puede proporcionar supervisión para las actividades logísticas a través de estos segmentos, lo que reduce las tareas redundantes en el proceso de gestión para múltiples cadenas de suministros. Sin embargo, al establecer la UGL, es fundamental asegurar que la estructura no se ha saturado definiendo un alcance demasiado ambicioso. La obtención de recursos humanos suficientes para un sistema definido es importante.

- Dónde debería estar ubicada la UGL y la relación entre la UGL, el ACM y el Ministerio de Salud

Dependiendo del alcance de las UGLs, pueden ser ubicadas en niveles intermedios o concentradas en el nivel central/nacional. Pueden estar ubicadas físicamente en el almacén o tener oficinas en los edificios del Ministerio de Salud. Parte de la construcción del acuerdo sobre el alcance de la UGL es aclarar la relación entre la UGL, el ACM y el Ministerio de Salud.

- Número de puestos a cubrir

Mediante la definición de los aspectos anteriores, es posible identificar el número y tipo de puestos de personal. Es fundamental no subestimar el nivel de trabajo requerido por una UGL o proveer recursos por debajo de los necesarios a la UGL en términos del número de personal. Se debe crear un organigrama y compartirlo con los socios para su consenso.

No hay una respuesta fácil en relación a cuándo se debe iniciar una UGL. Durante un taller de diseño del sistema logístico, los parámetros de diseño se establecen y se definen los roles y responsabilidades del personal en los distintos niveles. Puede ser útil determinar de una vez, el número y tipo de personal necesario para gestionar el sistema. Sin embargo, si un sistema ya ha sido diseñado, el número y tipo de personal necesarios todavía pueden ser determinados.



Conclusión

Una UGL bien establecida con personal dedicado a tiempo completo puede tener un impacto duradero en la cadena de suministros, lo que resulta en una mejora significativa de la disponibilidad de los insumos básicos y en un mejor rendimiento general del sistema logístico. Para maximizar el servicio al cliente en base a los recursos disponibles, la UGL se esfuerza por lograr vínculos fluidos entre los diferentes niveles, organizaciones y funciones dentro de una cadena de suministros. Esto incluye el aumento de la visibilidad de la información a lo largo del sistema, lo que facilita una mayor coordinación entre los diversos actores interesados y los diferentes niveles y conecta de mejor manera la demanda con la oferta al realizar cuantificaciones basadas en datos. Como punto focal para la coordinación, la UGL está involucrada en casi todas las actividades de la cadena de suministros e intervenciones de fortalecimiento del sistema. La UGL requiere una inversión significativa y sostenida con el fin de cumplir con sus responsabilidades de logística designadas.

Anexo A

Ejemplo de UGLs

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
¿Dónde se encuentra?	Compañía Farmacéutica Nacional (almacén central)	Almacenes Médicos Limited (almacén central)	Oficina de la Dirección General de Planificación Familiar y los almacenes centrales y regionales	Ministerio de Salud y los almacenes centrales (3)
¿De Quién depende?	Ministerio de Salud, Programa para el SIDA y la Tuberculosis	Ministerio de Salud	Ministerio de Salud y Bienestar Familiar, Dirección General de Planificación Familiar	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Oficina de Gestión de Insumos de Salud Estratégicos
¿Qué insumos gestionan?	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos ARV • Clotrimazol y fluconazol • Insumos de laboratorio de TB • Funciones Upstream para— • Medicamentos para la tuberculosis • Pruebas para VIH • Insumos PMTCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos ARV • Pruebas para VIH • Insumos para PMTCT • Insumos para laboratorio • Medicamentos esenciales (incluyendo para planificación familiar y malaria) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación familiar • Salud reproductiva • Materiales de información, educación y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos esenciales (incluyendo anticonceptivos, condones, medicamentos para la TB, medicamentos antimaláricos y otros, pero no los insumos para VIH/SIDA) • Suministros médicos • Equipos biomédicos
¿Cuánto personal/Tipo de posiciones?	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de SUL • Logística Upstream • Asistente Administrativo • Analista de Datos • 4 oficiales de Logística • 3 conductores • 3 motoristas de camión 	Nivel central: <ul style="list-style-type: none"> • 4 especialistas de datos • 1 oficial técnico superior • 1 oficial técnico de laboratorio Nivel provincial (7 oficinas) Nivel provincial (no directamente parte de UGL,	Nivel central: <ul style="list-style-type: none"> • Director • 3 Sub Directores • 4 asistentes de dirección • 7 personal de apoyo • 2 centro de documentación Total personal de almacén (central y regional):	1 director general 1 coordinador 5 directores de unidad 58 personal operativo: <ul style="list-style-type: none"> 1 logística: asistente 4 logística: control de existencias y bodega 2 logística: distribución 14 logística: almacenes centrales 5 planificación y uso racional de los

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
		<p>pero con el apoyo de los proyectos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 asesor de logística • 1 oficiales de logística • 1 oficial de administración/ finanzas • 1 personal de TI • 1 conductor 	270	<p>medicamentos</p> <p>9 seguimiento y evaluación</p> <p>3 sistemas de información</p> <p>9 equipos biomédicos</p> <p>1 recursos humanos</p> <p>3 administración</p> <p>3 personal jurídico y técnico</p> <p>2 otro personal de apoyo</p>
¿De qué funciones logísticas son responsables?	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el SIAL de nivel central informatizada (ZISHAC) • Gestionar la base de datos PipeLine • Recibir, revisar y aprobar los informes del SIAL/ pedidos de medicamentos ARV y fluconazol, e insumos de laboratorio de TB • Generar informes de retroalimentación para los establecimientos de TARV • Consolidar y analizar los datos • Generar informes rutinarios del rendimiento del sistema logístico y enviarlos a los interesados • Supervisar el funcionamiento general del 	<p>Nivel central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el SIAL informatizado a nivel central (Gerente de la Cadena de Suministros) • Gestionar bases de datos PipeLine • Recibir, revisar y aprobar los informes/órdenes • Calcular las cantidades de reabastecimiento • Generar informes de retroalimentación para los establecimientos • Consolidar y analizar los datos • Generar informes rutinarios del rendimiento del sistema logístico y enviarlos a los interesados • Supervisar el funcionamiento general del 	<p>Todas las funciones logísticas, incluyendo—</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pronósticos y cuantificaciones • Almacenaje (1 almacén central, 3 almacenes regionales grandes y 17 almacenes regionales más pequeños) • Distribuir los insumos y verificar la entrega a los establecimientos • Gestionar el SIAL basado en la Web • Gestionar todas las adquisiciones internacionales • Preparar planes de adquisiciones y calendarios de envíos • Gestionar base de datos PipeLine • Coordinar el Foro de 	<p>1. Unidad de planeación y selección de medicamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y actualizar la Lista de Medicamentos Esenciales • Realizar pronósticos y cuantificaciones • Desarrollar planes de adquisiciones • Coordinar/apalancar planes de adquisiciones entre los socios • Registro de proveedores, gestión de contratos con proveedores • Asegurar el control de calidad de los insumos a ser adquiridos • Establecer las especificaciones técnicas y los requisitos para la contratación <p>2. Unidad de Gestión Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificación Envío/ inspección/ recepción • Procedimientos de almacenamiento y gestión de inventarios físicos de medicamentos e insumos esenciales • Supervisión y gestión de MOH y contratados

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
	<p>sistema logístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoyo logístico y supervisión de los establecimientos TARV/sitios de diagnóstico de TB • Distribuir los insumos y verificar la entrega a los establecimientos • Realizar pronósticos y cuantificaciones (trimestral) • Convocar a los grupos de coordinación, incluyendo el Subcomité Adquisiciones y Logística • Mantener y actualizar Manuales de procedimientos, programa de capacitación • Facilitar la capacitación para el personal de los establecimientos • Llevar a cabo evaluaciones periódicas • Con NatPharm, realizar inventarios físicos de los insumos • Recursos para otros programas(HT C, PMTCT, 	<p>sistema logístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el calendario de supervisión (también puede realizar la supervisión, pero el papel principal es priorizar establecimientos para la supervisión) • Proveer información para cuantificación—participar en las reuniones • Nivel provincial • Proceso de órdenes de emergencia • Coordinar la presentación de informes actualizados sobre el consumo y los niveles de las existencias de los almacenes regionales y establecimientos de salud 	<p>Pronóstico y el Foro de Coordinación Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoya en la coordinación de adquisiciones de socios • Desarrollar, administrar y construir consenso en torno a las estrategias de seguridad de anticonceptivos 	<p>(tercero) Plan de almacenes centrales, administrar y asegurar los horarios de distribución oportunas a las regiones y los centros de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer y supervisar los niveles de existencias de los establecimientos de salud para evitar exceso de existencias y desabastecimientos • Proporcionar apoyo logístico y supervisión de los establecimientos • Proporcionar capacitación en el trabajo a los establecimientos • Coordinar y facilitar la capacitación de personal de los establecimientos <p>3. Unidad de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la realización oportuna de presupuestos y el desembolso de los recursos financieros basado en las necesidades estratégicas de insumos • Planificar, organizar y administrar los procedimientos de contratación • Preparar y emitir proyecciones financieras y los informes presupuestarios • Emitir órdenes de compra Desarrollar, documentar y presentar todos los documentos de licitación • Dar seguimiento y

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
	<p>etc.) para discutir temas logísticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las adquisiciones de todos los donantes • Proporcionar la documentación para el despacho rápido de las mercancías en aduana 			<p>documentar todos los procesos de adquisiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar otros servicios generales (vehículos, combustible, viáticos) • Actualización de los manuales de responsabilidades y los procedimientos <p>4. Unidad de Uso Racional de Medicamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y supervisar el cumplimiento de las guías de tratamiento estándar • Asegurar la selección de insumos de acuerdo a las guías de tratamiento estándar • Verificar que los insumos estratégicos de salud requeridos en las guías de tratamiento estándar están incluidos en la Lista de Medicamentos Esenciales • Coordinar la revisión/actualización de la Lista de Medicamentos Esenciales con la Unidad de Planificación y Selección de Medicamento • Dar seguimiento y supervisar las buenas prácticas de prescripción (con la Unidad de Monitoreo y Evaluación) • Realizar vigilancia farmacéutica <p>5. Unidad de Equipo Biomédico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planear para la adquisición, sustitución de equipos biomédicos en los establecimientos

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
				<p>de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar las especificaciones técnicas para garantizar la calidad de los equipos • Proponer innovaciones en la tecnología con un análisis de costo-beneficio • Llevar a cabo el inventario de equipos médicos • Coordinar el mantenimiento preventivo de los equipos médicos en establecimientos de salud <p>Unidad de Sistemas de Información/ Procesamiento de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar y mantener sistemas de información (hardware, software) • Prestar apoyo técnico a los usuarios del sistema • Diseño y recopilación de datos de control y formularios de informes • Establecer indicadores y sistemas de información para la gestión de los insumos básicos • Mantener la base de datos del sistema de información manual actual y el sistema informatizado, una vez esté implementado. <p>Unidad de Monitoreo y Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar la aplicación del sistema logístico integrado para los insumos estratégicos de salud • Desarrollar la gestión,

	Zimbawe	Zambia	Bangladesh	Paraguay
Nombre de la Unidad	Sub-Unidad de Logística	Unidad de Gestión Logística	Unidad de Logística y Abastecimiento	Unidad de Gestión Logística
				<p>monitoreo y los indicadores de evaluación para el ciclo logístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a la implementación del plan de adquisiciones • Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas de la práctica con respecto a las directrices de tratamiento y el uso racional y el consumo de los insumos básicos • En curso: dar seguimiento y evaluar los procesos logísticos
¿Quién lo financia?	USAID a través del proyecto SCMS	Nivel central: MSL; Nivel provincial: USAID a través del proyecto SCMS y USAID PROYECTO DELIVER	Gobierno de Bangladesh, el Banco Mundial y otros donantes	Gobierno de Paraguay

Anexo B

Ejemplos de Descripciones de Puesto

Posición: Oficial de Logística

Funciones Clave:

- Gestionar el sistema de distribución de insumos básicos del VIH y del SIAL como el personal de la Unidad de Gestión Logística de la CMS.
- Realizar pronósticos y cuantificar las necesidades de insumos para VIH.
- Preparar planes de adquisiciones y calendarios de entrega.
- Preparar informes técnicos y de estado/progreso de las actividades de rendimiento e implementación del sistema logístico de VIH.
- Trabajar de cerca con la Dirección de Farmacia y los farmacéuticos regionales para garantizar la recopilación de datos exactos y la generación de reportes oportuna de los datos logísticos y de realizar seguimiento regular de la función logística a nivel de PES.

Responsabilidades:

El oficial de logística tiene las siguientes responsabilidades:

- Participar en el diseño de un sistema integral de gestión logística de insumos para VIH.
- Recibir informes logísticos y órdenes de los insumos de los establecimientos, revisarlos y generar cantidades de reabastecimiento a ser empacados y entregados a los establecimientos.
- Reenviar determinadas cantidades de reabastecimiento al controlador del almacén tienda para el procesamiento de los pedidos.
- Mantener los registros de los insumos enviados.
- Trabajar de cerca con las direcciones provinciales de medicamentos, el almacén central y otros para programar las entregas de los insumos básicos de VIH a los PES.
- Vigilar la puntualidad y exactitud del envío de pedidos e informes de insumos del VIH; proporcionar retroalimentación a los establecimientos.

- Vigilar la puntualidad y la exhaustividad de las entregas de insumos a los establecimientos; proporcionar retroalimentación periódica a la administración.
- Utilizar los datos del sistema de información para monitorear el estado de las existencias de todos los insumos relacionados con el VIH para informar las necesidades de pronósticos de insumos, validar los pronósticos de los requerimientos anteriores; evaluar el funcionamiento del sistema de gestión logística de insumos para VIH.
- Desarrollar y mantener relaciones de colaboración con todos los socios.
- Realizar visitas periódicas de seguimiento de campo y de apoyo logístico a los establecimientos (coordinar con los farmacéuticos provinciales, siempre que sea posible) para evaluar la gestión de los insumos básicos de VIH y SIDA.
- Realizar inventarios físicos periódicos de los insumos básicos de VIH almacenados en bodegas de los distribuidores y en los PES.
- Colaborar en la realización de entrenamientos sobre la gestión logística y otros entrenamientos y talleres relacionados.
- Participar en colaboración con otros importadores del sector público (gobierno de Estados Unidos, UNICEF, etc.) en el proceso de desaduanaje de los insumos básicos relacionados con el VIH e inspeccionar y realizar pruebas de los mismos insumos.
- Servir de acuerdo a lo solicitado en los comités de coordinación de donantes y de gestión de insumos.
- Realizar otras tareas, según sea necesario.

Posición: Coordinador Logístico

Funciones Clave:

La principal responsabilidad del Coordinador de Logística es servir como enlace con los proveedores de insumos de VIH para producir una estrategia global nacional de adquisiciones. Como miembro de la Unidad de Gestión Logística, el coordinador debe asegurar el suministro continuo de material contra el VIH dondequiera que sean necesarios. Él/ella trabajará en estrecha colaboración con el gerente de la unidad de gestión logística y el analista de datos para hacer notar cualquier deficiencia en el suministro y trabajar para asegurar que estos vacíos se llenen.

El coordinador deberá—

- colaborar con los donantes y los proveedores para asegurar un suministro continuo de todos los insumos básicos de VIH y SIDA
- recopilar datos de todos los envíos planeados de insumos básicos de VIH y SIDA y utilizar estos datos para la toma de decisiones informada.

Responsabilidades/Tareas:

- Las responsabilidades incluyen, pero no están limitadas a—
- Trabajar con el gerente de la UGL para desarrollar planes de trabajo anuales.
- Gestionar el sistema de distribución de insumos básicos del VIH y el SIAL.
- Realizar pronósticos y cuantificar las necesidades de insumos para VIH.
- Preparar planes de adquisiciones y calendarios de entrega.
- Preparar informes técnicos y de estado/progreso de las actividades de rendimiento e implementación del sistema logístico de VIH.
- Comunicarse de manera activa con los donantes para reunir datos sobre los envíos planeados, los fondos disponibles y los compromisos de insumos para el programa nacional de tratamiento y prevención del VIH.
- Vigilar la puntualidad y la exhaustividad de las entregas de los insumos básicos en el país.
- Supervisar el analista de datos para asegurar que los datos exactos se codifican y analizan correctamente.
- Supervisar los conductores para garantizar que las necesidades de transporte para todas las actividades del programa están coordinadas con eficacia y eficiencia.
- Trabajar con el analista de datos para asegurarse de que la base de datos de *PipeLine* se actualiza mensualmente.

- Generar informes regulares del estado de las existencias e informes del progreso del sistema logístico a ser presentados a los directores de programas, donantes y otras partes interesadas.
- Destacar cualquier brecha potencial en el suministro y trabajar con la comunidad de donantes para movilizar recursos para llenar estas brechas.
- Realizar análisis regulares del sistema de abastecimiento y del monitoreo del suministro de insumos básicos a nivel nacional y de los establecimientos.
- Desarrollar y mantener relaciones de colaboración con todos los socios.
- Colaborar en la realización de entrenamientos sobre la gestión logística y otros entrenamientos y talleres relacionados.
- Participar en colaboración con otros importadores del sector público en el proceso de desaduanaje de los insumos básicos relacionados con el VIH y con el registro, inspección y pruebas de estos insumos; facilitar la transferencia de estos insumos al ACM.
- Servir de acuerdo a lo solicitado en los comités de coordinación de donantes y de gestión de insumos.
- Realizar otras tareas, según sea necesario.

Posición: Analista de Datos

Funciones Clave:

El analista de datos hará lo siguiente:

- Ingresar toda la información de los informes mensuales/órdenes del SIAL en la base de datos de los insumos básicos del VIH.
- Al ingresar los datos, comprobar la calidad e integridad de los informes del SIAL/órdenes; registrar cualquier discrepancia y hacer las anotaciones necesarias.
- Redactar los borradores de las formas de retroalimentación para cada sitio; ofrecer comentarios sobre la adherencia a las fechas programadas de presentación, integridad y exactitud de su informe mensual.
- Proporcionar copias de la base de datos al gerente de la UGL y al Ministerio de Salud y realizar la copia de respaldo de la base de datos actualizada cada mes en un CD y una unidad flash; almacenar los archivos de las copias de seguridad, según sea necesario.
- Ajustar los datos reportada, según sea necesario, para ofrecer una imagen del consumo nacional y las existencias disponibles.
- Cada mes, actualizar la base de datos de *PipeLine* para el programa nacional TARV con información que incluye—
 - información de consumo y de existencias disponibles en los centros TAR, tal como se reporta en el informe/órdenes del SIAL
 - información de existencias disponibles del ACM
 - todas las cantidades ordenadas (y las fechas esperadas de entrega) de todos los agentes que suministran.
- Preparar informes sobre el estado de las existencias mensuales (por provincia y a nivel nacional) para enviar a la UGL y al Ministerio de Salud.
- Calcular los indicadores de desempeño del sistema logístico, incluyendo—
 - tasas de reporte
 - seguimiento de los tiempos de entrega
 - crecimiento de atención de pacientes, por sitio.
- Responder a las solicitudes de la gerente de la UGL y el Ministerio de Salud con respecto a los datos de los informes/órdenes del SIAL.

- Con el administrador de la UGL, desarrollar una visión a largo plazo de la gestión de la información a nivel central para el sistema logístico de insumos del VIH.
- Realizar mantenimiento de hardware y software; solucionar los problemas tecnológicos que la UGL encuentre.

Posición: Gerente de la Unidad de Gestión Logística (UGL)

Funciones Clave:

La responsabilidad principal del Gerente de la UGL es dirigir a los miembros de la UGL para asegurar el suministro continuo de los insumos contra el VIH, donde sea necesario. El gerente fortalecerá y aumentará la capacidad del ACM para gestionar los insumos básicos del VIH y mantener una fuerte relación de trabajo con otras unidades del Ministerio de Salud. El Gerente de la Unidad de Logística:

- coordina las actividades de la UGL
- supervisa el personal de la UGL
- gestiona el sistema de distribución de los insumos básicos del VIH y el SIAL
- realiza el pronóstico y cuantifica las necesidades de insumos contra el VIH
- prepara planes de adquisiciones y calendarios de entrega
- prepares informes técnicos y de estado/progreso sobre el rendimiento y actividades de implementación del sistema logístico de insumos de VIH
- trabaja en estrecha colaboración con la Dirección Farmacéutica del Ministerio de Salud y los farmacéuticos provinciales para asegurar la recopilación de datos precisos y el informe oportuno de datos logísticos; también lleva a cabo un seguimiento periódico de las funciones logísticas a nivel de los PES.

Responsabilidades/Tareas:

Otras responsabilidades incluyen pero no se limitan a lo siguiente:

- Trabajar con el Coordinador Logístico para desarrollar planes de trabajo anuales.
- Coordinar el almacenamiento y la distribución de los insumos almacenados de VIH en el ACM.
- Supervisar los deberes de los oficiales de logística en la recepción de los informes logísticos y órdenes de insumos de los establecimientos; generar cantidades de reabastecimiento para ser empacada y entregado a los establecimientos.
- Vigilar la puntualidad y la exactitud de la presentación de pedidos e informes de las materias primas del VIH; proporcionar información a los establecimientos y los interesados a nivel central.
- Vigilar la puntualidad y la exhaustividad de las entregas de insumos a los establecimientos; proporcionar retroalimentación periódica a la administración del ACM.

- Trabajar con el analista de datos y el Coordinador Logística para garantizar que la base de datos *PipeLine* se actualiza mensualmente.
- Generar informes regulares del estado de las existencias e informes del progreso del sistema logístico a ser presentados a los directores de programas, donantes y otras partes interesadas.
- Realizar análisis regulares del sistema de distribución y del monitoreo del suministro de insumos básicos a nivel nacional y de los establecimientos.
- Desarrollar y mantener relaciones de colaboración con todos los socios.
- Desarrollar un plan de supervisión para los PES.
- Realizar visitas regulares de monitoreo de campo y apoyo logístico a los establecimientos (con farmacéuticos provinciales, siempre que sea posible) para determinar cómo se están gestionando los insumos contra el VIH.
- Colaborar en la realización de entrenamientos sobre la gestión logística y otros entrenamientos y talleres relacionados.
- Participar, con otros importadores del sector público, en el proceso de desaduanaje de los insumos básicos relacionados con el VIH; ayudar con el registro, inspección y pruebas de los insumos básicos.
- Servir de acuerdo a lo solicitado en los comités de coordinación de donantes y de gestión de insumos.
- Realizar otras tareas, según sea necesario.

Anexo C

Modelo de Términos de Referencia para los Comités de Coordinación Logística

Comité Coordinador de Logística

Términos de Referencia

Propósito:

El comité coordinará activamente las funciones de adquisición y de logística con las organizaciones internacionales y locales que participan en el apoyo y la prestación de servicios de salud esenciales, entre ellos financieros, técnicos, u otros. También debe ser una plataforma para compartir experiencias e ideas en el manejo adecuado de los sistemas de suministros y para supervisar la seguridad general de los insumos esenciales de salud. El comité funcionará dentro de los objetivos del Marco Estratégico Nacional de Salud. El comité se reunirá mensualmente en las oficinas del Ministerio de Salud.

Objetivos:

- Coordinar y fortalecer los vínculos con todas las organizaciones que participan en las actividades logísticas.
- Coordinar y compartir información sobre los planes de suministro, incluidos los próximos envíos, para garantizar que no haya desabastecimientos o vencimientos.
- Compartir resultados de pronósticos y cuantificaciones.
- Actualizar a los socios sobre el estado de las existencias de los insumos esenciales seleccionados.
- Dar seguimiento y evaluar el desempeño de los sistemas logísticos.
- Informar a todos los socios sobre las próximas actividades logísticas.
- Compartir los problemas de la gestión de la cadena de suministro que se enfrentan los distintos socios; desarrollar soluciones efectivas para hacer frente a estos problemas.

Para obtener más información, por favor visite deliver.jsi.com.

USAID | PROYECTO DELIVER

John Snow, Inc.
1616 Fort Myer Drive, 11th Floor
Arlington, VA 22209 EE.UU.
Teléfono: 703-528-7474
Fax: 703-528-7480
Email: askdeliver@jsi.com
Internet: deliver.jsi.com