

Vales para planificación familiar

Práctica de Alto Impacto: Invertir en la gestión de la cadena de suministros aumentando la visibilidad y el uso de los datos, acelerando el flujo de productos, profesionalizando la fuerza de trabajo de la cadena de suministros y capitalizando la capacidad del sector privado.

Antecedentes

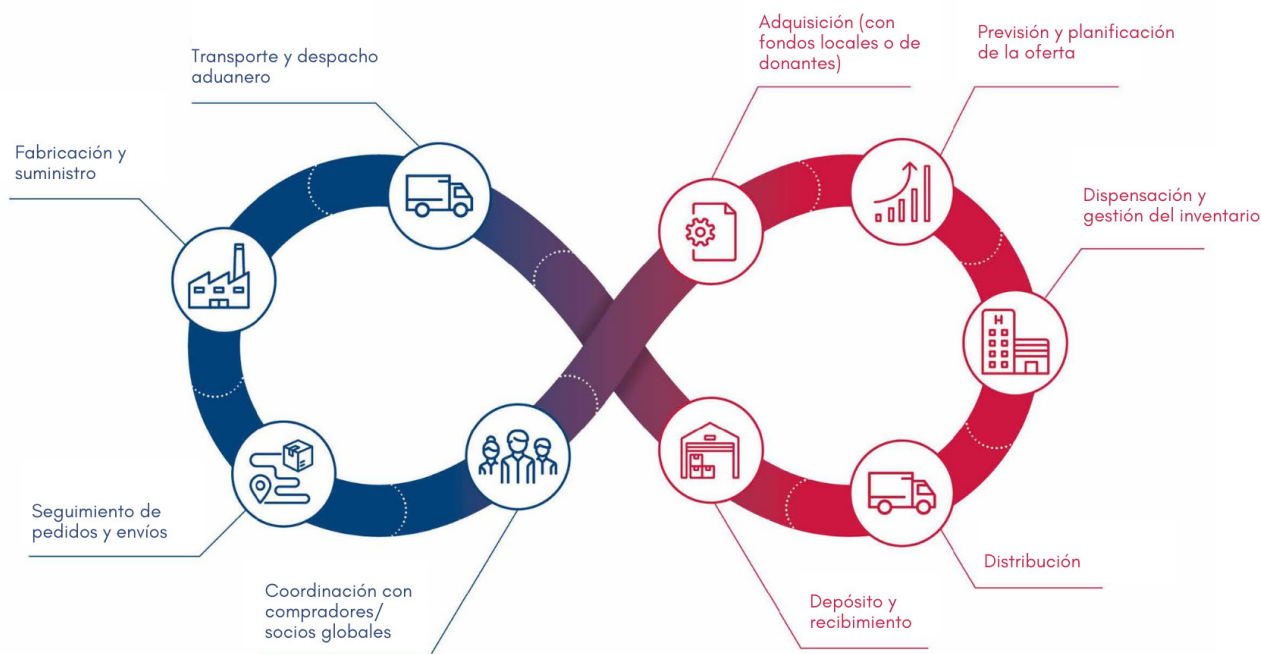
El agotamiento de las existencias de productos anticonceptivos populares es común y un problema que se arrastra en muchos países (Figura 1). Al examinar los problemas de la cadena de suministros en los países de renta baja y media se llegó a la conclusión de que hay una serie de ineficiencias y cuellos de botella en toda la cadena de suministros que contribuyen considerablemente a las altas tasas de agotamiento de las existencias de anticonceptivos modernos.² El establecimiento y mantenimiento de una gestión eficaz de la cadena de suministros es esencial para garantizar la disponibilidad de los anticonceptivos modernos y así ayudar a las personas a alcanzar sus objetivos reproductivos.³

Figura 1: Porcentaje de dependencias desabastecidas, por método ofrecido, el día de la evaluación (Fuente: FP2020 Core Indicator 10).⁴



La gestión de la cadena de suministros organiza una vasta red de actores involucrados en la cadena de suministros -proveedores, fabricantes, expedidores, distribuidores, agentes de depósitos, administradores de dependencias expendedoras y proveedores de servicios- en un sistema para asegurar la entrega oportuna de los productos desde el puerto a los depósitos centrales y subnacionales y, en última instancia, a los puntos de prestación de servicios y las comunidades. Una cadena de suministros funciona eficaz y eficientemente cuando estos actores colaboran en la toma de decisiones sobre el traslado de los productos, considerando la cantidad a trasladar, el momento y la forma de traslado. Para mejorar el rendimiento de la cadena de suministros y aumentar el acceso a los productos, necesitan **visibilidad de la información**, información que les permita comprender conjuntamente en qué punto del sistema se encuentran los productos y qué procesos están bloqueando su movimiento. En la figura 2 se ilustra la interconexión entre los procesos de la cadena de suministros (a saber: previsión y cuantificación, adquisición, producción, transporte y entrega) en la cadena de suministros “de extremo a extremo”, en la que una perturbación en cualquier punto de la cadena de abastecimiento puede ocasionar una falta de disponibilidad para los usuarios individuales en el punto de prestación de servicios.

FIGURA 2: Los diversos procesos de la cadena de suministros, desde el punto de entrega del servicio hasta los depósitos a los fabricantes, están vinculados en la cadena de suministros "de extremo a extremo". (Fuente: Reproductive Health Supplies Coalition).⁵



Este informe se centra en las prácticas clave destinadas a fortalecer la gestión de cada paso de la cadena de suministros desde el fabricante hasta el punto de prestación de servicios. Para fortalecer las cadenas de suministros a fin de satisfacer la creciente demanda de planificación familiar se requerirá una mejor comprensión de los datos sobre el movimiento de productos, decisiones estratégicas para acelerar los flujos de productos, dotación de personal y capacitación adecuadas, y saber cómo y cuándo aprovechar los conocimientos especializados del sector privado en materia de cadenas de suministros. Por ello, los expertos en cadenas de suministros de la salud mundial coinciden en que las cuatro esferas de intervención que se presentan a continuación serán componentes clave para fortalecer el funcionamiento de la cadena de suministros y satisfacer las necesidades de productos para planificación familiar y otros programas de salud:

- Aumentar **la visibilidad de los datos y su utilización** para lograr una mejora continua
- **Acelerar el flujo de productos** a lo largo de la cadena de suministros
- Construir y apoyar una fuerza de trabajo competente y **profesional** de la **cadena de suministros**
- Aprovechar la **capacidad** de la cadena de suministros del **sector privado**, cuando proceda.

Dentro del sistema sanitario general, el establecimiento y mantenimiento de una gestión eficaz de la cadena de suministros, es una de varias “prácticas de alto impacto (PAI) en materia de planificación familiar” identificadas por un grupo de asesoramiento técnico de expertos internacionales.⁶ Si bien una suficiente financiación y las prácticas eficaces de adquisición mediante licitación también desempeñan un papel importante en las cadenas de suministros de la planificación familiar, estas cuestiones se abordan en las PAI de políticas, financiación y compromiso. Para más información sobre otras PAI, visite <http://www.fphighimpactpractices.org/es/overview>.

¿En qué puede ayudar a los países una cadena de suministros que funcione bien?

La continua disponibilidad de una amplia gama de métodos anticonceptivos es un factor clave para apoyar la capacidad de un individuo de planificar y espaciar los embarazos. Se estima que los suministros inadecuados de productos de planificación familiar representan hasta un tercio de las necesidades insatisfechas de planificación familiar en los PRMB.⁷ La falta de acceso y las fallas en el suministro son algunas de las razones más citadas en los PRMB para explicar la demanda insatisfecha, la no utilización y la interrupción de la anticoncepción.⁸

Una reserva fiable de anticonceptivos favorece la elección voluntaria, un elemento importante para la satisfacción del usuario y para que continúe usando el método. El uso de anticonceptivos es mayor en contextos que cuentan con un suministro constante de distintas opciones de métodos anticonceptivos. Los datos del África oriental indican que una habitante de una región en la que se ofrece un método anticonceptivo adicional tenía un 50% más de probabilidades de declarar que utilizaba un anticonceptivo que una mujer que vivía en una región con menos opciones.⁹ Se han documentado conclusiones similares en Haití,¹⁰ Malawi,¹¹ y Etiopía.¹²

Las cadenas de suministros eficaces apoyan la elección de anticonceptivos modernos por parte de las mujeres y tienen el potencial de satisfacer la demanda latente de métodos que antes no estaban disponibles. Este efecto se deriva, en parte, de la mejora de la calidad de la atención y de la reducción de los desabastecimientos de los métodos anticonceptivos, insumos y equipamientos auxiliares necesarios para algunos métodos clínicos.⁸ Un ejemplo de ello es el uso que hizo Senegal del modelo de empuje informado (MIP, por sus siglas en inglés), en el que el consumo nacional de anticonceptivos modernos aumentó 48% en un año gracias a la disponibilidad confiable de los productos.¹³

¿Cuál es la evidencia de que una cadena de suministros fuerte contribuya a los programas de planificación familiar de alto impacto?

Aumentar la visibilidad y el uso de los datos para la mejora continua

La rapidez y eficacia con que se mueven los productos de planificación familiar a lo largo de la cadena de suministros depende de una compleja serie de procesos gestionados por diferentes actores de la cadena de suministros en todo el mundo, entre los que se incluyen la previsión, la fabricación, la adquisición, el transporte, la gestión de inventarios y la entrega. La recopilación y el análisis de los datos correctos pueden ofrecer la visibilidad necesaria para ayudar a los gobiernos, los socios nacionales, los fabricantes y los proveedores mundiales a tomar decisiones eficaces relacionadas con la estimación de las necesidades de suministros, la adquisición y la distribución de productos y la promoción de fondos adecuados.¹⁴ En situaciones en las que el suministro mundial es escaso, la recopilación y el intercambio sistemáticos de los datos de la cadena de suministros se vuelven aún más cruciales para equilibrar las existencias y

coordinar los envíos dentro de los países y entre ellos. Los datos sobre la cadena de suministros también son esenciales para mejorar continuamente los procesos y el desempeño, que son aspectos fundamentales de los programas de fortalecimiento de la cadena de suministros.

La visión que se obtiene de realizar evaluaciones rutinarias de la cadena de suministros permite identificar y responder a los cuellos de botella del proceso y ofrece una de las vías más rápidas y eficaces para mejorar el funcionamiento de la cadena de suministros.^{15,16} En el Estado de Kaduna, las evaluaciones de la cadena de suministros en 2016 identificaron “sistemas de recopilación de datos logísticos fragmentados, duplicación de esfuerzos, despilfarros y pérdidas significativas en la relación calidad-precio”.¹⁷ (p.5) Habida cuenta de las conclusiones de la evaluación, en 2017 el gobierno del estado diseñó y puso en marcha el Proyecto de transformación de la cadena de suministros de la salud pública del estado de Kaduna, basado en la premisa de reunir y analizar sistemáticamente la información para identificar y resolver las continuas limitaciones de la cadena de suministros. En 2017, el proyecto piloto redujo los desabastecimientos del 30% al 24%.¹⁷

La recopilación rutinaria de datos de las existencias y el consumo de los puntos de prestación de servicios también es importante para ayudar a los administradores a comprender la relación entre la cantidad de producto que tienen en el inventario y lo que se consume regularmente. Se ha demostrado que la recopilación y el uso de esos datos casi en tiempo real mejoran el funcionamiento de la cadena de suministros en la industria privada.¹⁸ En el estado de Kaduna (Nigeria), en 2012, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) prestó su apoyo a reuniones bimensuales de reabastecimiento dirigidas por parteras que incluían el examen sistemático de los datos relativos a los niveles de existencias, los pedidos y las cantidades distribuidas de cada punto de prestación de servicios. Un examen determinó que ese enfoque reducía las tasas de falta de existencias y contribuía a un aumento aproximado del 50% en el consumo de anticonceptivos.¹⁹ En Tanzania, las inversiones en una dependencia nacional de gestión logística y un sistema electrónico de información sobre gestión logística en 2014 aumentaron el uso de los datos de los puntos de prestación de servicios y la exactitud de las previsiones de planificación familiar, reduciendo en última instancia la frecuencia y la duración del agotamiento de las existencias y la proporción de productos que se desperdician por vencimiento.²⁰

Acelerar el flujo de productos a través de la cadena de suministros

Las cadenas de suministros de la salud pública de muchos países tienen tres o cuatro “niveles” (por ejemplo, central, provincial, distrital, servicio y entrega), con almacenes y depósitos en cada nivel. Cuantos más niveles haya, más inventario hay que retener, por lo que el inventario pasa más tiempo “parado” en los almacenes. Esto aumenta los costos de la cadena de suministros, a la vez que aumenta la probabilidad de que se produzcan daños, robos, caducidades y agotamiento de las existencias. Los sistemas de distribución comercial han racionalizado sus cadenas de suministros y han aumentado el ritmo de las ejecuciones de distribución, reduciendo significativamente los desabastecimientos en el punto de consumo.²¹

Los estudios de modelaje han demostrado que las cadenas de suministros con menos niveles entre el organismo central y los puntos de prestación de servicios mejoran la disponibilidad y en muchos casos también reducen los costos.^{22,23} La racionalización de las cadenas de suministros permite un mejor intercambio de información entre los niveles del sistema de distribución y mejora la rendición de cuentas en comparación con las cadenas de suministros con demasiadas capas.^{24,25} Los gobiernos pueden mejorar la eficiencia y la eficacia de la cadena de suministros mediante la modificación de las políticas para reducir el número de niveles, idealmente utilizando un proceso de optimización de la red. La optimización de la red utiliza modelos matemáticos para identificar el número, el tamaño y la ubicación más eficientes y de mejor rendimiento de los almacenes de una cadena de suministros. Un ejercicio de optimización de redes realizado en Mozambique indicó que la consolidación de dos capas del sistema de distribución (con más de 160 almacenes y depósitos) en un solo nivel intermedio con 30 almacenes ahorraría 6,7 millones de dólares por año. Los planes se aprobaron oficialmente en 2015 y el primer almacén intermedio se inauguró en 2019.²⁶ Se espera que la continuación de la aplicación dé lugar a un aumento de los niveles de servicio y de la disponibilidad de productos, así como a una reducción de los costos.

Mozambique y Zambia revisaron y racionalizaron sus sistemas de notificación para permitir que los datos sobre la demanda y los pedidos fluyeran directamente de los centros de salud a los centros de distribución central (en lugar de hacerlo a través de los distritos y otros niveles del sistema). La reducción del número de niveles que intervienen en el flujo de información mejora la velocidad a la que ésta se mueve y establece responsabilidades más claras para la presentación de informes y la adopción de medidas. En Mozambique, estas mejoras permitieron una disponibilidad de productos considerablemente mayor.²⁷ En Zambia, el flujo directo de información de las dependencias hacia el nivel central, sumado a que el nivel central prepara los envíos para cada establecimiento, mejoró la disponibilidad de diversos medicamentos esenciales, incluidos los anticonceptivos.²⁴

Construir y apoyar una fuerza de trabajo competente y profesional para la cadena de suministros

Para que las cadenas de suministros de anticonceptivos e insumos sanitarios logren su misión, deben ser gestionadas y operadas por un personal competente dedicado a la cadena de suministros que cuente con los recursos y el apoyo necesarios para cumplir sus responsabilidades. A muchos organismos estatales les resulta difícil contratar y retener personal cualificado para la cadena de suministros, y los ministerios de salud a menudo no disponen de suficientes recursos humanos dedicados a la cadena de suministros de medicamentos. En Ghana, por ejemplo, la falta de personal sanitario capacitado obstaculizaba en gran medida la distribución de anticonceptivos modernos.²⁸ La comunidad sanitaria mundial recomienda que se reconozca a los trabajadores de la cadena de suministros y se los incluya en los sistemas de recursos humanos existentes, incluidos planes apropiados de contratación, apoyo, motivación y desarrollo y retención de profesionales.²⁹ Se alienta a las organizaciones del sector público a que aprovechen al sector privado para mejorar el rendimiento y reducir los costos, en lugar de crear todas las capacidades de la cadena de suministros a nivel interno (véase la sección siguiente).

Si bien las pruebas sobre las repercusiones en esta área siguen siendo incipientes y proceden principalmente del sector privado,³⁰ el marco lógico es sólido y se están realizando nuevos estudios en el ámbito de la salud mundial.²⁹ Las pruebas iniciales de Nepal indican que los esfuerzos de mejora de la cadena de suministros, incluida la subcontratación estratégica y el desarrollo institucionalizado de la capacidad del personal, permitieron reducir los desabastecimientos de anticonceptivos del 8% a menos del 2%.³¹ Namibia y Etiopía también han comunicado que la cadena general de suministros de insumos sanitarios se benefició como resultado de la inversión sistemática en el diseño de planes para la fuerza de trabajo de la cadena de suministros.^{32,33}

Para lograr una gestión sólida de la cadena de suministros, un factor fundamental de la fuerza de trabajo es contar con un liderazgo en el sector de la salud que reconozca e internalice la importancia que tiene la cadena para alcanzar los objetivos del sistema sanitario, y el valor de una fuerza de trabajo capaz y profesional en la cadena de suministros. Es necesario elevar a esos jerarcas de la cadena de suministros a funciones estratégicas dentro del sistema de salud y facultarlos en el desempeño de esas funciones para que aboguen con éxito por las necesidades de la cadena de suministros y encaren sus problemas de manera proactiva. Un entorno de liderazgo sólido dentro de la cadena de suministros promoverá la excelencia y atraerá el talento, ayudando a enfrentar otros desafíos de la fuerza de trabajo.^{34,35}

Aprovechar la capacidad de la cadena de suministros del sector privado, cuando proceda

El sector comercial aporta capacidades únicas en la cadena de suministros y puede desempeñar un papel importante en el fortalecimiento de las cadenas de suministros de productos sanitarios. Si bien la función exacta varía según la cadena de suministros específica de cada país,³⁶ la contratación del transporte y la distribución a empresas privadas ha redundado en beneficios en muchos países (por ejemplo, Sudáfrica³⁷ y Senegal^{13,38}). Un ejemplo para destacar es un acuerdo de subcontratación de la distribución en Senegal, que redujo la proporción de dependencias sanitarias que se desabastecían, pasando de más del 80% a menos del 2%, al tiempo que se redujeron los costos de distribución anuales en un 36%.^{13,38}

El éxito de los modelos de participación y contratación del sector privado depende de un marco normativo claro; de una comprensión y un compromiso firmes del gobierno, con organismos estatales capaces de gestionar los contratos, y de un mercado local competitivo para los proveedores de servicios de la cadena de suministros privada de alta calidad. Incluso en los casos en que no se puede aprovechar el sector privado para el transporte, la distribución u otros servicios de la cadena de suministros, éste puede actuar como fuente de las mejores prácticas técnicas en el diseño y la operación de las cadenas de suministros y sus correspondientes sistemas de gestión del funcionamiento.³⁶



Foto cortesía de: Reproductive Health Supplies Coalition

En muchos países de rentas altas y medias, las farmacias minoristas sirven de puntos de acceso a los productos de salud incluso para los servicios del sector público, aprovechando las sólidas redes farmacéuticas del sector privado. En los países de bajos ingresos, los programas de planificación familiar tienen un largo historial de entrega de anticonceptivos a las personas a través de farmacias y droguerías del sector privado, que normalmente compran los anticonceptivos directamente a mayoristas o distribuidores del sector privado. Puede darse la oportunidad de ampliar el aprovechamiento de las farmacias y otros comercios del sector privado que expenden medicamentos, como parte integral de los servicios de planificación familiar del sector público, a fin de ampliar el acceso tanto en las zonas rurales como en las urbanas, posiblemente aprovechando los vales o subsidios.^{39,40}

Cómo hacerlo: Consejos a partir de la experiencia de aplicación

Aumentar la visibilidad y el uso de los datos para la mejora continua

- **Realizar evaluaciones periódicas y sistemáticas para identificar los cuellos de botella y las soluciones de la cadena de suministros.** Existen varios instrumentos que pueden funcionar por separado o en conjunto. Esos instrumentos pueden identificar mejoras “de ganancia rápida” a corto plazo, planificación de recursos a nivel estratégico a mediano plazo y cambios integrales a largo plazo en la cadena de suministros. Se puede utilizar el documento Examen técnico de las herramientas de valoración de la cadena de suministros de la salud pública (Technical Review of Public Health Supply Chain Assessment Tools) para seleccionar los enfoques de evaluación más pertinentes.⁴¹ Independientemente de los instrumentos que se elijan para la evaluación, en última instancia, el gobierno y otros interesados clave deberían dirigir un proceso para destilar las conclusiones en una visión acordada para el fortalecimiento de la cadena de suministros.
- **Fortalecer la recopilación de datos existentes mientras se trabaja en los sistemas electrónicos.** No es necesario esperar a tener un sistema de datos electrónicos perfecto para beneficiarse de la visibilidad de los datos. Los datos existentes, como las existencias disponibles en los puntos de entrega de servicios, los meses que durarían las existencias y el consumo mensual medio, pueden y deben analizarse para fundamentar la toma de decisiones. El examen de los instrumentos y procesos de recolección de la información existente debería formar parte de las evaluaciones de la cadena de suministros esbozadas más arriba para determinar las oportunidades de mejorar la calidad y el uso de la información. Una vez que se hayan comprobado los procesos de recolección de datos existentes, y a medida que madure la cadena de suministros, la recolección y el uso de los datos deberían evolucionar hacia procesos electrónicos automatizados y más avanzados que permitan un análisis más rápido.
- **Adoptar un sistema electrónico de información de gestión logística para mejorar la visibilidad en toda la cadena de suministros, desde los fabricantes hasta los puntos de entrega de servicios.** La recopilación de datos y los sistemas electrónicos permiten compartir frecuentemente las actualizaciones relacionadas con las órdenes de

compra, el inventario de existencias, el consumo de productos y el estado de los envíos y las entregas a través de una red compleja de actores de la cadena de suministros. En situaciones en que la oferta mundial es escasa, los sistemas electrónicos facilitan el equilibrio de las existencias y la coordinación de los envíos. Los gobiernos que establecen sistemas nacionales de información electrónica para la gestión de la logística, como el ejemplo de Tanzania descrito anteriormente, pueden conectarse a redes electrónicas de visibilidad (como por ejemplo, la [Global FP Visibility and Analytics Network](#))⁴² que los vinculan con sus fabricantes y transportistas mundiales. Los países pueden solicitar a los primeros en adoptar esta estrategia, como Nigeria y Malawi, asesoramiento sobre cómo conectarse a las redes de visibilidad mundial, y a países como Tanzania para establecer sistemas nacionales de gestión electrónica de la logística.

Acelerar el flujo de productos a través de la cadena de suministros

- **Mapear los procesos actuales de la cadena de suministros para comprender dónde hay duplicación o desperdicio.** El mapeo de procesos ofrece una visión de los sistemas y procesos que intervienen en el movimiento de productos a través de la cadena de suministros, quién está haciendo qué y cuándo, y el tiempo empleado. Es un primer paso para comprender la duplicación de esfuerzos, el desperdicio de tiempo y recursos, y para detectar los principales cuellos de botella; se considera que este paso es útil en los proyectos de mejora de la calidad de la atención de la salud.⁴³ Posteriormente, una vez identificados los cuellos de botella en los procesos actuales, el siguiente paso es rediseñar los procesos de la cadena de suministros para abordar estas ineficiencias.
- **Utilizar los instrumentos de optimización de la red para comprender la infraestructura óptima de una determinada cadena de suministros en un contexto específico.** Si bien los cambios en la infraestructura pueden ser costosos, a largo plazo deberían reducir los costos y mejorar la experiencia de todos los que participan en el proceso, incluido, sobre todo, el usuario. La optimización de la red suele ir acompañada de un rediseño de las normas de inventario y distribución del sistema para maximizar aún más los beneficios. Ese diseño puede equilibrar cuidadosamente las necesidades de servicio, eficiencia y resiliencia en la cadena de suministros.

Construir y apoyar una fuerza de trabajo competente y profesional de la cadena de suministros

- **Utilizar un enfoque sistemático y sostenible para fortalecer los recursos humanos de la cadena de suministros en el país.** El enfoque que se ha utilizado tradicionalmente para superar la limitada capacidad de la cadena de suministros ha consistido en proporcionar capacitación técnica al personal que trabaja en las funciones de la cadena de suministros, pero este enfoque tiene un impacto limitado y a corto plazo, y su sostenibilidad no es buena.²⁹ En su lugar, los países deberían esforzarse por desarrollar sistemas y programas nacionales que puedan preparar e involucrar de manera sostenible (a través de contrataciones de trabajo o tercerización) la fuerza laboral que necesita para su cadena de suministros. Esto significa comprender qué competencias se requieren para gestionar y operar su cadena de suministros, planificar cómo se desarrollarán en el sistema educativo y garantizar que los trabajadores de la cadena de suministros se tengan en cuenta explícitamente en todos los aspectos del ciclo de recursos humanos.⁴⁴ La Iniciativa “*People that Deliver*” acaba de elaborar una teoría del cambio para apoyar a los países en este enfoque.²⁹
- **Fomentar y construir un liderazgo fuerte para la gestión de la cadena de suministros.** Para que la cadena de suministros funcione sólidamente es necesario que los líderes del sector de la salud comprendan la importancia de una cadena de suministros que permita lograr los resultados deseados en materia de salud, y que los líderes de la cadena de suministros puedan prever e impulsar un cambio transformador. Un ejemplo de un programa que apoya el liderazgo para aprender las habilidades que necesitan los gestores de la cadena de suministros es el programa STEP (Strategic Training Executive Programme), que apoya a los participantes para que desarrollen sus habilidades de resolución de problemas y fomenten enfoques eficaces de creación de equipos. STEP capacitó a 76 participantes de 15 países entre 2016 y 2017, y se ha seguido ampliando desde entonces.⁴⁵

Aprovechar la capacidad de la cadena de suministros del sector privado, cuando proceda

- **Las operaciones de la cadena de suministros son intensivas en mano de obra y activos, requieren conocimientos técnicos especializados y proporcionan economías de escala valiéndose de la consolidación.** En la mayoría de los países, la gestión de la cadena de suministros no es una actividad principal ni una fuerza comparativa del estado o los ministerios de salud. Una política que apoye la participación del sector privado en la cadena de suministros y aproveche las capacidades del sector privado puede aumentar el rendimiento y paralelamente reducir el costo por unidad entregada.^{38,13} Se puede tercerizar servicios de logística para que haya terceros que presten servicios específicos en la cadena de suministros, como compras, despacho de aduanas, almacenamiento o distribución. Además, se puede recurrir a “proveedores logísticos de una cuarta parte” para gestionar una serie de proveedores y servicios tercerizados con el fin de ofrecer soluciones integrales para la cadena de suministros.
- **La gestión y supervisión de los contratos son requisitos previos fundamentales para el transporte y la distribución en manos del sector privado.** Muchos países carecen de mecanismos y capacidades suficientes en esas áreas. Es importante empezar por evaluar la capacidad que tiene el estado para gestionar los contratos y para definir y hacer cumplir las disposiciones de los contratos y las expectativas de rendimiento, así como otros mecanismos para la participación efectiva del sector privado. Un primer paso fundamental será buscar apoyo y crear capacidad allí donde existan lagunas.
- **Realizar un análisis a fondo de la relación entre costo, riesgo y beneficio y de la capacidad del sector privado.** Ello debería incluir un análisis exhaustivo de la rentabilidad del sistema de transporte y distribución existente a nivel del estado, teniendo en cuenta los costos ocultos como la depreciación de los activos y el tiempo del personal, y comprendiendo el alcance geográfico y los costos de los operadores del sector privado. Cuando tenga sentido hacer participar al sector privado (ya sea en regiones seleccionadas o a nivel nacional), es fundamental conseguir que el gobierno, incluido el ministerio de finanzas, se adueñen del proceso al más alto nivel para garantizar que el análisis se utilice y que las soluciones avancen.

Al invertir recursos de planificación familiar en la mejora de la gestión de la cadena de suministros, se recomienda incluir el siguiente indicador para hacer el seguimiento de los avances:

Porcentaje de establecimientos abastecidos, por producto o método de planificación familiar ofrecido, el día de la evaluación (día de presentación de informes o día de la visita)¹

Lecturas adicionales

Guía general de gestión de la cadena de suministros: MDS-3: Managing Access to Medicines and Health Technologies. 2012. Management Sciences for Health. <https://www.msh.org/resources/mds-3-managing-access-to-medicines-and-health-technologies>

Seguridad de los productos de salud reproductiva y visibilidad de los datos: Página de herramientas de la Coalición Reproductive Health Supply Coalition: <https://www.rhsupplies.org/activities-resources/tools/>

Recursos humanos para las cadenas de suministros de la salud: Página de recursos de People that Deliver: <https://peoplethatdeliver.org/ptd/resources>

Subcontratación y participación del sector privado: Private Sector Engagement: A Guidance Document for Supply Chains in the Modern Context. 2014. United Nations Commission on Life-Saving Commodities, Technical Reference Team on Private Sector Engagement. http://www.lifesavingcommodities.org/wp-content/uploads/2014/08/ UNCoLSC-Private-Sector-Engagement-Guidance-Document_revised-Oct-2014-1.pdf

Cita sugerida

Prácticas de Alto Impacto (PAI) en materia de Planificación Familiar (*High Impact Practices in Family Planning (HIP)*) Gestión de la cadena de suministros: invertir en la seguridad de abastecimiento de anticonceptivos y fortalecer los sistemas de salud. Washington, DC: USAID; 2020 abril. Disponible en: <http://www.fphighimpactpractices.org/es/briefs/gestion-de-la-cadena-de-suministro/>

Traducción cortesía de la Red IBP/OMS. Revisada por Ados Velez May, Red IBP.

Agradecimientos

Esta reseña fue actualizada por Julia White, Kate Wright, Kevin Pilz y Prashant Yadav, con aportes de Martyn Smith, Jennie Greaney, Samantha Lemieux y Laura Raney. Se actualizó a partir de una versión anterior realizada por Lilia Gerberg, Ellie Bahirai, Leslie Patykewich, y Linda Cahaelen. Las siguientes personas llevaron a cabo una revisión crítica del documento y aportaron comentarios de utilidad: Moazzam Ali, Michal Avni, Martha Brady, Andrew Brown, Tamar Chitashvili, Peter Fajans, Bamikale Feyisetan, Spiros Paulo Fournogerakis, Roy Jacobstein, Rita Kabra, James Kiarie, Asa Cuzin Kihl, Erin Mielke, Emmanuel Nfor, Japheth Ominde, Leslie Patykewich, Chloe Peebles, Anne Pfitzer, Sara Stratton, Anand Sinha, y Caitlin Thistle.

Las siguientes organizaciones contribuyeron a la elaboración de esta reseña: Abt Associates, Chemonics, DKT/Brasil, David and Lucile Packard Foundation, EngenderHealth, ExpandNet, FHI 360, Futures Group, FP2020, Georgetown University/Institute for Reproductive Health, Harvard Medical School, International Planned Parenthood Federation, IntraHealth International, Jhpiego, John Snow, Inc., Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health Center for Communication Programs, Management Sciences for Health, Marie Stopes International, PATH, Pathfinder International, Palladium, Population Council, Population Services International, Reproductive Health Supplies Coalition, University Research Co., LLC, United Nations Population Fund, U.S. Agency for International Development, y la Organización Mundial de la Salud.

El Departamento de Salud Reproductiva e Investigación de la Organización Mundial de la Salud ha contribuido a la elaboración del contenido técnico de estas reseñas, que se consideran un resumen de la evidencia y la experiencia sobre el terreno. La idea es que las reseñas se utilicen conjuntamente con las herramientas y directrices de planificación familiar de la OMS: http://www.who.int/topics/family_planning/en/.

Las PAI representan una alianza diversa, orientada a los resultados, abarcando una amplia gama de interesados y expertos. Por ende, su contenido no refleja necesariamente las opiniones de cada copatrocinador u organización asociada.