



---

[saludmesoamerica2015.org](http://saludmesoamerica2015.org)

# MANUAL DE PROCESOS DE COMPRA DE MEDICAMENTOS E INSUMOS SANITARIOS

**Ministerio de Salud**

Panamá

Febrero 2016

Documento preparado por John Snow, Inc. bajo el contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Iniciativa Salud Mesoamérica SM2015 no. SCL/SPH.I3.23.00-C, desarrollado con el apoyo del consultor Juan Agudelo.



## Tabla de contenido

---

Siglas .....	4
Glosario .....	5
I. Propósito .....	7
II. Introducción.....	8
III. Marco legal y normativo.....	11
IV. Marco teórico y consideraciones generales.....	13
V. Propuesta para mejorar el proceso de compra de insumos sanitarios del MINSA.....	15
Etapa 1: Planificación .....	18
Etapa 2: Adquisición .....	23
a. Solicitud de compra por parte de la DPSS .....	23
b. Estimación y evaluación de necesidades financieras .....	24
c. Orden de compra y seguimiento de pedidos.....	26
d. Aseguramiento de calidad.....	28
e. Recepción de productos .....	29
Etapa 3: Desempeño .....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	34

## Siglas

---

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CS	Centro de salud
COMISCA	Consejo de Ministerios de Salud de Centro América y República Dominicana
DPSS	Departamento de Provisión de Suministros Sanitarios
IS	Instalación de salud (ej: hospitales, centros de salud, puestos de salud)
JSI	John Snow, Inc.
LSS/SUMA	Logistics Support System / Sistema de Manejo Integral de Suministros Humanitarios
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINSA	Ministerio de Salud de Panamá
OPS	Organización Panamericana de la Salud
POA	Plan operativo anual
PS	Puesto de salud
RRHH	Recursos Humanos
RS	Región de salud
SIAL	Sistema de Información para la Administración Logística
UGSAF	Unidad de Gestión de Salud Administrativa y Financiera
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas

## Glosario

---

- Adquisición.** Adquirir significa hacerse dueño de algún objeto material o de algún derecho. Una adquisición puede darse por varias vías (compra, donación, regalo, herencia, trueque, etc.) En el caso del MINSA el mecanismo más común para hacer la adquisición de medicamentos e insumos es a través de una compra. Para fines prácticos a lo largo de este manual se utiliza la palabra adquisición de manera intercambiable con la palabra compra.
- Cadena de suministro.** Toda la cadena de almacenes y medios de transporte por los que se transportan los productos del fabricante al consumidor final, incluidos puertos, almacenes centrales, regionales, provinciales y de área, todos los centros de salud y vehículos.
- Clientes.** Personas que reciben suministros. Se emplea de manera intercambiable con usuarios/as en todo el manual.
- Compra.** La compra es una de las vías para hacer una adquisición. Involucra un desembolso monetario, es decir un pago por la obtención de la propiedad de un bien o derecho. Para fines prácticos a lo largo de este manual se utiliza la palabra compra de manera intercambiable con la palabra adquisición.
- Datos de distribución.** Información sobre la cantidad de productos enviados de un nivel del sistema a otro (no las cantidades entregadas a los usuarios).
- Datos de entrega a usuarios.** Información acerca de la cantidad de productos que ha sido entregada a los usuarios. A veces se denominan simplemente como datos de consumo.
- Datos esenciales.** Incluyen las existencias disponibles, el consumo, y las pérdidas y ajustes.
- Estadísticas de servicio.** Datos recopilados sobre los clientes y sus visitas a instalaciones de salud. Se utilizan de diversas maneras, incluso para realizar estimaciones de necesidades.
- Estimación de necesidades.** Función gerencial que calcula las cantidades de productos que un programa entregará a usuarios durante un período determinado de tiempo.
- Existencias disponibles.** Cantidades utilizables de las existencias en inventario en un momento determinado. (Los productos vencidos no se consideran parte de las existencias disponibles. Se los considera pérdidas del sistema).
- Formulario de entrega de insumos.** Registro de movimiento enviado con los productos que menciona los nombres y las cantidades de cada producto despachado. Generalmente está acompañado de un registro de recepción.
- Informe de recepción.** Registro de movimientos que menciona los nombres y las cantidades de los artículos recibidos. Generalmente está acompañado de una nota de entrega.
- Inventario físico.** Proceso mediante el cual se cuenta manualmente el total de unidades de cada artículo en un almacén o establecimiento en un momento determinado.

**Kárdex.** Nombre genérico tanto para una tarjeta de control de inventario como para una tarjeta de control visible.

**Lapso de reabastecimiento.** Tiempo que transcurre desde que se encargan nuevos productos hasta que se reciben para ser utilizados. El lapso de reabastecimiento puede variar de acuerdo con el sistema, la velocidad de entrega, la confiabilidad y disponibilidad de transporte y a veces factores externos como el estado del tiempo.

**Nivel máximo de existencias/cantidad máxima.** Nivel de existencias sobre el cual los niveles de existencias no deberían aumentar en condiciones normales. En este manual se abrevia como *máx.*

**Nivel mínimo de existencias/cantidad mínima.** Nivel de existencias en el cual el reabastecimiento debe llevarse a cabo en circunstancias normales. En este manual se abrevia como *mín.*

**Pérdidas.** Cantidad de existencias que salen de la cadena de suministro por cualquier motivo distinto al consumo por parte de los usuarios (extravío, vencimiento, daño).

**Período de reabastecimiento.** Intervalo de tiempo entre pedidos.

**Productos.** Se emplea de manera intercambiable con medicamentos, insumos, suministros y otros términos en este manual para referirse a todos los artículos que fluyen a través del sistema logístico.

**Sistema de control de inventario máximo-mínimo.** Sistema que controla los suministros de modo que las cantidades en existencia generalmente se ubican dentro de un rango establecido. En este manual se abrevia como sistema *máx.-mín.*

**Usuarios/as.** Personas que reciben suministros. Se emplea de manera intercambiable con *clientes* en todo el manual.

**Vida útil.** Período durante el cual un producto puede estar almacenado sin afectar su utilidad, su seguridad, su pureza o su eficacia.

## I. Propósito

---

### **¿A quién va dirigido este manual**

Este manual está dirigido al personal del Departamento para la Provisión de Suministros Sanitarios y al Departamento de Compras y Proveduría, que tienen algún grado de responsabilidad en el proceso de adquisición de suministros y medicamentos en el Ministerio de Salud. Igualmente va dirigido a Jefes de Almacenes a Nivel Nacional y Regional que son responsables por la recepción de productos por parte de los proveedores. Con este manual se pretende brindar una guía de procesos estandarizados para la compra de medicamentos e insumos con el fin de garantizar que estos productos se adquieran de manera efectiva.

### **Propósito**

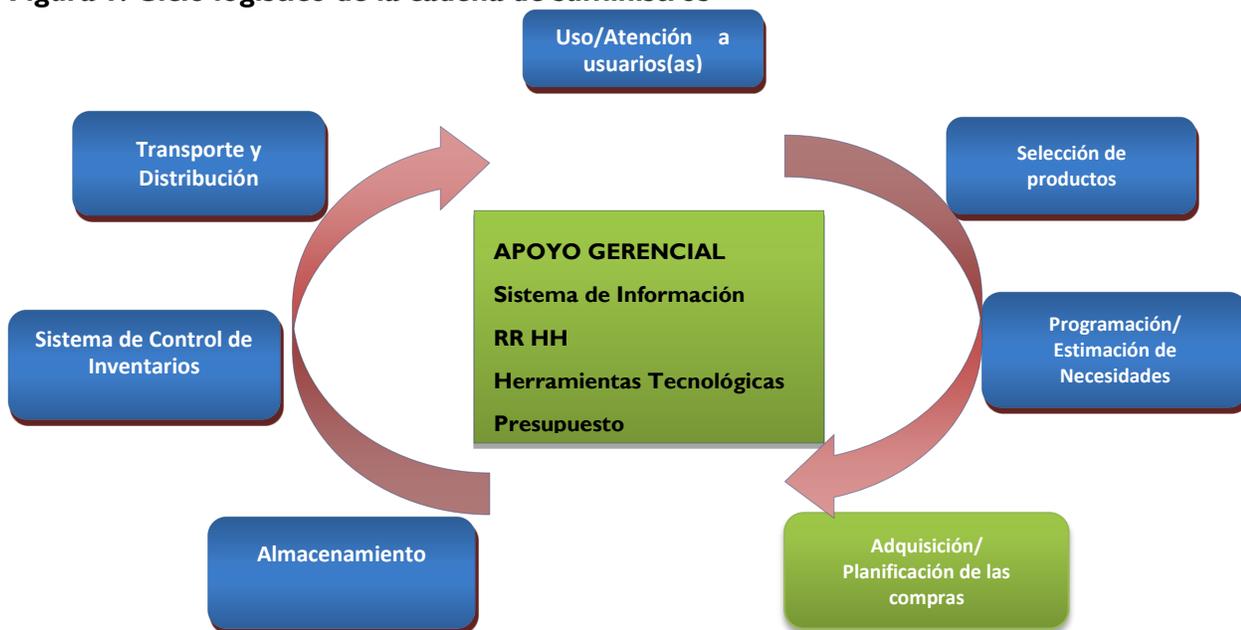
El propósito de este manual es brindarle al MINSA un manual que documente y estandarice los procesos de compras de medicamento e insumos, proporcionando una guía descriptiva de los pasos, procedimientos, tiempos y responsabilidades de los distintos actores involucrados, con el fin de garantizar un proceso de adquisiciones claro y eficiente.

## II. Introducción

Este manual constituye una ayuda para sistematizar el proceso de adquisición/ compras que se debe realizar en el nivel central y regional del MINSA, con el objetivo de aportar claridad a los procesos metodológicos que se llevan a cabo actualmente, contribuyendo a mejorar la gestión de adquisición y compra de los medicamentos e insumos y mejorar la disponibilidad de los mismos a nivel nacional.

Para ello, se resume el marco teórico del ciclo logístico para luego profundizar en el proceso de compras, como un eslabón del ciclo que debe funcionar en forma sincronizada con el resto de los eslabones que lo integran, para lograr la eficiencia del mismo y contribuir a mejorar la disponibilidad de medicamentos e insumos.

**Figura I. Ciclo logístico de la cadena de suministros**



A continuación, se hace una breve definición de las actividades del ciclo logístico mostradas en la anterior figura:

- **Uso (Atención al usuario(a)/ paciente/ cliente):** Constituye el eslabón primordial del Ciclo Logístico, cuya finalidad es que los usuarios (as) de los servicios de salud tengan acceso oportuno a los insumos que necesitan.

- **Registro y Selección de Productos:** Es la etapa en que la institución o programa selecciona los insumos que va a ofertar a sus usuarios/clientes, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
  - Programas y servicios.
  - Características culturales, sociales e individuales de las personas
  - Tendencias de consumo de los diferentes insumos
- **Estimación de necesidades/ Programación:** La estimación es la etapa en la cual se establecen las necesidades de los insumos a consumir durante un período determinado, tomando en cuenta:
  - Demanda real y consumo por tipo de medicamento e insumo
  - Demanda proyectada según los planes de cobertura y expansión del MINSA
- **La programación es la etapa en la cual se establecen los insumos a adquirir, tomando en cuenta:**
  - Fondos disponibles
  - Requerimientos por tipo de Insumo
  - Frecuencia de pedidos
  - Cantidades de existencias

#### Adquisición y Planificación

- Es la etapa en la cual se planifican las actividades que conducirán a la adquisición de los medicamentos e insumos, elaborando un cronograma en donde se debe tener en cuenta los tiempos requeridos para completar las actividades necesarias al nivel interno de la organización como los tiempos estimados por parte de las organizaciones externas (los proveedores, Ministerio de Finanzas, Contraloría, etc.) que garanticen la obtención de los medicamentos e insumos a tiempo para evitar desabastecimientos.
  - La adquisición es el proceso que permite obtener los insumos seleccionados y estimados; para ello requiere:
    - Procesos claros del adquisición/ compras del organismo institucional
    - Calendarización de fechas de solicitud, entrega de pedidos en los diferentes niveles y recepción de los insumos
- **Almacenamiento:** El Almacenamiento consiste en la adecuación del espacio y condiciones determinadas que deben poseer los almacenes de los diferentes niveles, para mantener la calidad e integridad del insumo y requiere:
    - Cumplimiento de las condiciones de Almacenamiento
    - Implementar un sistema de Control de Inventarios

- Transporte y Distribución: Comprende el conjunto de instalaciones, medios y rutas de transporte por los cuales tienen que pasar los medicamentos e insumos y requiere de:
  - Instalaciones (Almacenes o centros de paso en los diferentes niveles)
  - Rutas y cronograma de entrega para la distribución de medicamentos e insumos
  - Medios de Transporte adecuados

Las actividades que se encuentran en el centro del ciclo logístico son de apoyo gerencial, que también son esenciales para el funcionamiento del sistema, e incluyen:

- Sistema de Información para la Administración Logística – SIAL: está constituido por un conjunto de datos y registros interrelacionados que brindan información esencial para la toma de decisiones. Mediante el SIAL se recoge información de cada una de las etapas del ciclo logístico, lo que permite monitorear el funcionamiento del sistema a través de la evaluación continua y requiere para su funcionamiento:
  - Control sistemático de la calidad de los datos recolectados
  - Presupuesto e instrumentos de recolección de información
- Recursos Humanos- RRHH: son el componente fundamental para llevar a cabo todas las actividades anteriormente mencionadas. La capacitación y motivación adecuada de los recursos humanos garantizan que dichas actividades se cumplan de manera satisfactoria.

## ¿Por qué es importante este manual?

Este manual constituye un proceso lógico y coordinado de actividades cuyo propósito es optimizar los procesos de adquisición y compra de medicamentos e insumos para el MINSa, acompañados de procesos de monitoreo en cada una de las etapas.

Los beneficios que se derivan de implementar correctamente los procesos mencionados son de diversa índole, incluyendo:

- Mayor eficiencia en compras al unificar procesos y criterios.
- Beneficios económicos por el potencial ahorro tanto en costos de adquisición como ahorros en los procesos internos del MINSa.
- Valor agregado tanto en calidad de los productos adquiridos, optimización de tiempos de adquisición y mejor servicio a los clientes/usuarios/as del MINSa.
- Mayor transparencia en los procesos de adquisición.
- Unificación de los criterios de compra y su auditoría dentro de las dependencias del MINSa.
- Potenciación del Departamento de Compras como Centro de Optimización del Presupuesto.
- Mayor eficiencia en el trabajo interdisciplinario entre departamentos (por ejemplo, entre Compras y Provisión).

### III. Marco legal y normativo

---

La compra de Insumos Sanitarios se ejecuta al amparo de la Ley 22 de Contrataciones Públicas, su Reglamento y modificatorias, así como de la Ley No. 1, del 10 enero de 2001 sobre Medicamentos y otros Productos para la Salud Humana.

En Panamá se observa una amplia normativa general y específica que, entre otras incluyen las siguientes:

#### Leyes

- Ley No. 1, del 10 enero 2001. Sobre Medicamentos y otros Productos para la Salud Humana.
- Ley No. 22, del 27 de junio 2006. Que regula la Contratación Pública.
- Ley No. 41. Del 19 de Marzo 2010. Que reforma la Ley 22 de 2006.
- Ley No. 12. Del 19 de Marzo 2010. Que modifica y adiciona artículos a la Ley 22 del 2006.

#### Decretos

- Decreto ejecutivo 148 del 09-08-1999: por el cual se establecen requisitos para los registros sanitarios de reactivos, materiales, equipos, accesorios, productos biológicos de Laboratorio utilizados en el diagnóstico de enfermedades
- Decreto Ejecutivo 178, del 12 julio 2001. Que reglamenta la Ley 1, Sobre Medicamentos y otros Productos para la Salud Humana.
- Decreto Ejecutivo 105 de 21 abril de 2003. Que modifica el Decreto Ejecutivo 178 de 12 de julio de 2001
- Decreto Ejecutivo N° 366 de 28 de diciembre de 2006. “Por el cual se reglamenta la Ley 22 de 27 de junio de 2006 Que regula la Contratación Pública”.
- Decreto Ejecutivo 468 de 7 de nov 2007. Por el cual se reglamenta la expedición, renovación y suspensión del Certificado de Criterio Técnico de Dispositivos Médicos
- Decreto Ejecutivo 469 de 8 de nov 2007. Por el cual se modifican y adicionan artículos al Decreto Ejecutivo 178 de 12 de julio de 2001

#### Resoluciones

- Resolución No. 074-08. Del 24 de noviembre de 2008. Por la cual se reorganiza el acceso y uso del Sistema Electrónico de Contrataciones Públicas "PanamaCompra" para las entidades del Estado.
- Resolución 598 de 21 de Julio de 2010. Por medio del cual se comunica el uso obligatorio de la Ficha Técnica del Comité Técnico Nacional Interinstitucional en la compra de los productos para la salud humana a todas las Instituciones Públicas de Salud

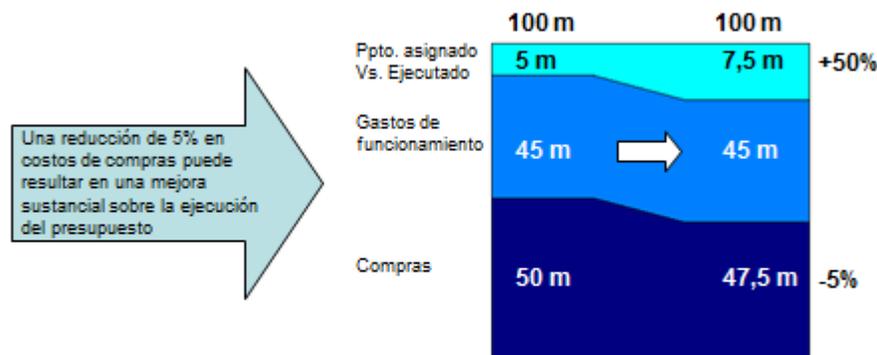
La ley 22 establece seis procedimientos de selección de contratistas. En el caso de las compras de medicamentos e insumos por parte del MINSA, los de mayor aplicación son:

1. **Contratación menor:** Procedimiento que permite de manera expedita, la compra de Insumos Sanitarios por montos que no excedan los B/.30,000.00, cumpliéndose con un mínimo de formalidades y con sujeción a los principios de contratación que dispone la Ley.
2. **Licitación Pública:** Procedimiento de selección de contratista en el que el precio es el factor determinante, siempre que se cumpla con todos los requisitos y aspectos técnicos exigidos en el pliego de condiciones. Este procedimiento se utiliza cuando el monto de la contratación sea superior a los B/.30,000.00.
3. **Licitación abreviada.** Por este procedimiento el Estado selecciona y adjudica con base en el menor precio o, en los actos de mejor valor, en la mayor ponderación, siempre que se cumpla con todos los requisitos y aspectos técnicos exigidos en el pliego de condiciones. Se podrá utilizar cuando el monto de la contratación sea superior a los B/.30,000.00, el objeto de la contratación responda a la necesidad de satisfacer el interés social y se requiera que se efectúe en términos de tiempo menores a los dispuestos en otras modalidades de contratación descritas en la Ley.

## IV. Consideraciones generales

La implementación de un manual de adquisición y compras podrá generar valor para el MINSA, contribuir a importantes ahorros tanto de recursos financieros como de tiempos de gestión y establecer un proceso estratégico de compras, si se tiene en cuenta que el rubro para compras puede ocupar un 50% o más del presupuesto total de una organización, como se muestra en la Figura II.

**Figura II: Potencial de la aplicación de un manual de adquisición y compras**



Con la implementación de un Manual de compras se puede:

- Incrementar la provisión de medicamentos e insumos

Sin tener que:

- Reducir gastos de funcionamiento
- Reducir personal

Fuente: ACE Asesoría y Consultoría Estratégica Ltda. Seminario de Compras Estratégicas. 2013. Bogotá, Colombia

### Premisas básicas

Existen algunas premisas básicas para tener en cuenta a la hora de ponderar la importancia del proceso de adquisiciones:

- Entre el 50% y el 60% del presupuesto de una entidad equivale a cuentas de proveedores<sup>1</sup>
- Pocas entidades se dan cuenta del potencial de ahorro que tienen si se enfocan en manejar las adquisiciones a través de un proceso estratégico y no como una serie de actividades aisladas
- La diferencia de criterios con los que se adquiere y con los que se audita esta gestión hace ineficiente ambas labores.

<sup>1</sup> Fuente: ACE Asesoría y Consultoría Estratégica Ltda. Seminario de Compras Estratégicas. 2013. Bogotá, Colombia

Basándonos en las anteriores premisas, podemos mencionar seis conceptos básicos a considerar para un proceso de adquisición exitoso:

1. **Pensamiento de Procesos:** Es importante abordar el proceso de adquisiciones de medicamentos e insumos como un proceso integral, en vez de tareas o actividades aisladas. Esto nos ayuda a mejorar las actividades de coordinación entre las distintas dependencias o áreas del MINSA, ayudándonos a mejorar tiempos, recursos y tareas.
2. **Enfoque orientado hacia los clientes/usuarios/as:** El proceso de adquisición se orienta a satisfacer las necesidades de los clientes/usuarios/as que son objeto de atención por parte del MINSA, garantizándoles que los medicamentos que ellos demandan estén en la cantidad, en el lugar y el momento que los necesitan.
3. **Hechos y datos:** Es importante planificar y administrar las adquisiciones del MINSA utilizando datos esenciales de logística como base para la toma de decisiones y de las negociaciones (por ejemplo: consumo, inventarios al final del período, ajustes, ingreso de pedidos).
4. **Buscar la eficiencia:** eliminar todo desperdicio, ya sea de tiempo, dinero o energía.
5. **Utilizar el proceso Planifique-Ejecute-Revise-Actúe:** para planificar actividades, evaluar lo que se ha hecho y mejorar el desempeño de compras y su auditoría tanto a nivel económico como de gestión.
6. **Mejora Continua:** Aspirar a generar mejoras continuas en el proceso de adquisiciones. Para ello se necesita un equipo de trabajo que revise esporádicamente el proceso estratégico de adquisición.

## V. Propuesta para mejorar el proceso de compra de insumos sanitarios del MINSA

La compra es el proceso de toma de decisión que se sigue a la hora de comprar productos. Dado que esto implica la transferencia de dinero, a menudo de cantidades considerables, la mayor parte del proceso de adquisición se centra en que se haga tan justa y competitivamente como sea posible. Por lo tanto, una buena adquisición para el sector público depende de una documentación y una transparencia rigurosas durante todo el proceso, con el fin de asegurar que ninguna parte pueda afirmar que un grupo fue injustamente favorecido en comparación con otro. Esto significa que cada paso se tiene que estandarizar y regular conforme a las leyes y regulaciones públicas. Sin embargo, esto también puede hacer que el proceso de adquisición consuma mucho tiempo. Es importante que los distintos actores clave involucrados entiendan los procedimientos y tiempos requeridos para el proceso de adquisición, con el fin de asegurar una disponibilidad continua de los medicamentos e insumos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas con actores clave y a la revisión de documentos y normativas sobre los procesos de compra para el sector público, a continuación se presenta la siguiente propuesta que contiene los principales responsables, actividades, requerimientos y tiempos estimados para realizar el proceso de compra de medicamentos e insumos por parte del MINSA.

Es importante anotar que los tiempos estimados son de referencia. Cada paso descrito en la tabla se puede optimizar de acuerdo a la optimización de los procesos y coordinación entre dependencias.

**Tabla 1: Propuesta del Flujograma del proceso de compras para el MINSA**

Pasos	Departamentos	Actividad	Tiempo (días)	Requerimientos
1	DPSS	Levanta requisición con las especificaciones técnicas, cantidades, precio, etc., de sus necesidades	25	Las especificaciones se deben publicar en la página web del MINSA
2	Departamento de Compras	Revisión de expediente, inicio en el Sistema.	1	Se publica en SIAFPA (ahora ISTMO)
3	Departamento de Presupuesto	Bloqueo del expediente (disponibilidad financiera / presupuestaria).	15	Ninguno
4	Dirección Administrativa	Aprobación del expediente.	2	Ninguno
5	Departamento de Compras	Programa la compras en el portal electrónico de PanamáCompra.	40	La publicación en PanamáCompra depende del tipo de procedimiento de selección de contratista (de 2 a 40 días

Pasos	Departamentos	Actividad	Tiempo (días)	Requerimientos
				calendario). En este flujograma se incluye el mayor tiempo estimado
6	Comisiones Verificadoras o Evaluadoras, Criterios Técnicos de la DPSS	Las comisiones cuentan con tiempos establecidos (Ley 22) para emitir sus recomendaciones	15	En compras menores (hasta B/. 30,000.00) no aplica la evaluación (Ley 22), sin embargo se solicita un criterio técnico a la DPSS
7	Departamento de Compras	Publica las evaluaciones / criterios, en el portal electrónico (PanamaCompras).	2	Se esperan los tiempos establecidos en la Ley 22, a fin de verificar que no existan reclamos.
8	Departamento de Compras	Confecciona las Resoluciones de Adjudicaciones	3	Ninguno
9	Dirección de Asesoría Legal	Revisión de las Resoluciones vs expediente y pliego de cargos.	15	Ninguno
10	Despacho Superior	Firma de las resoluciones.	30	Ninguno
11	Dirección de Asesoría Legal	Recibe y remite expediente.	30	Ninguno
12	Departamento de Compras	Publica la resolución de adjudicación en el portal electrónico (PanamáCompra).	2	Se esperan los tiempos establecidos en la Ley 22, a fin de verificar que no exista impugnación sobre el Acto.
	Departamento de Compras	Presentación de fianza de cumplimiento por parte del proveedor.	5	Ninguno
13	Departamento de Compras	Confección de la Orden de Compra	6	Ninguno
14	Departamento de Presupuesto	Compromiso presupuestario de las Ordenes de Compras	8	Solo aplica para las compras por fondo financieros. Las compras por fondos presupuestarios son enviadas directamente al departamento de contabilidad.
15	Departamento de Contabilidad	Registro Contable	3	Ninguno
16	Dirección Administrativa / Despacho Superior	Firma de las Ordenes de Compras	4	Estas firmas aplican según delegaciones (montos) establecidos por el Ministro de Salud.
17	Departamento de Compras	Recibe, registra y remite expediente	2	Ninguno
18	Departamento de	Registro expediente	3	Ninguno

Pasos	Departamentos	Actividad	Tiempo (días)	Requerimientos
	Tesorería			
19	Departamento de Contabilidad	Registro contable	3	Ninguno
20	Departamento de Tesorería	Confección de Cheque	5	Ninguno
21	Dirección de Finanzas / Despacho Superior	Firma del Cheque	5	La firma va de acuerdo a las delegaciones de Montos autorizadas por el Ministro de Salud.
22	Departamento de Tesorería	Recibe, registra y remite expediente	3	
23	Departamento de Control Fiscal	Refrendo del expediente.	15	Según las delegaciones en los montos estas son refrendadas por Control Fiscal, el Sectorial o Sede de la Contraloría.
24	Departamento de Tesorería	Recibe, registra y remite expediente	3	Ninguno
25	Departamento de Compras	Publicar la Orden de Compra en el portal electrónico (PanamáCompra).	2	Ninguno
26	Proveedores	Tiempo de entrega del bien / servicio	Depende de tiempos de entrega negociados con el proveedor	El tiempo para la entrega comienza a regir un día después de haber sido publicada la orden de compra.

La descripción del proceso de adquisición presentada identifica tres etapas generales:

- (1) etapa de planificación,
- (2) proceso de adquisición y
- (3) desempeño.

Cada fase se divide en elementos que, en su conjunto, componen el proceso completo de adquisición. En la Tabla 2 se identifican los elementos que forman cada etapa.

**Tabla 2: Etapas y elementos del proceso de adquisición.**

<b>Etapas</b>	<b>Elementos</b>
1. Planificación	Selección de productos, estimación de necesidades y programación de insumos sanitarios
	Especificaciones técnicas
	Evaluación y selección de las opciones de adquisición
	Planificación de la adquisición
2. Adquisición	Solicitud de compra
	Estimación y evaluación de necesidades financieras
	Orden de compra y seguimiento de pedidos
	Aseguramiento de calidad
	I. Recepción de productos
3. Desempeño	Desempeño y monitoreo del contrato

## Etapa 1: Planificación

### 1.1 Selección de producto, estimación de necesidades y programación de insumos sanitarios

Después de completar la estimación de necesidades<sup>2</sup>, la información debe ser analizada a fin de obtener las cantidades correctas de los productos correctos de los mercados locales, regionales o internacionales.

### 1.2 Especificaciones técnicas

La DPSS debe garantizar que, además de la información completa sobre el producto (nombre genérico, presentación, forma, unidad de medida), los proveedores entreguen los productos que satisfagan los requisitos regulatorios y de envío/ empaquetado y los requisitos en cuanto a vida útil, etiquetado, empaque interno y externo.

Las especificaciones técnicas incluyen también los requisitos de prueba para garantizar la calidad y los requisitos de envío y empaquetado. Las especificaciones técnicas son el principal mecanismo para proteger a la población contra productos falsificados o de mala calidad. Al mismo tiempo, las especificaciones técnicas ayudan a garantizar que los productos están correctamente etiquetados y que sean transportados bajo las condiciones ambientales y de temperatura determinadas por el fabricante. Estas especificaciones también deben detallar los planes de inspección por el comprador, los procedimientos de muestreo del producto y el proceso del fabricante en cuanto al muestreo de sus lotes de producción.

<sup>2</sup> Para ver una descripción detallada del proceso de estimación de necesidades puede consultar la “Guía para la estimación de necesidades de medicamentos e insumos sanitarios”. Preparado por John Snow, Inc. bajo el contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Iniciativa Salud Mesoamérica SM2015, Julio 2015

### 1.3 Evaluación y selección de las modalidades de adquisición

La mayoría de las veces, las unidades de adquisiciones utilizan dos modalidades: adquisición directa e indirecta.

La adquisición directa es cuando el comprador se pone en contacto directamente con el proveedor o sus representantes y se establece un contrato entre el comprador y el proveedor seleccionado. El contrato está basado en precios competitivos y la capacidad de satisfacer las especificaciones del producto. El enfoque directo de la adquisición puede constituir una opción rentable aunque puede demandar recursos considerables para implementarla y administrarla, dependiendo del número de proveedores necesarios para la evaluación y el número de productos que se tienen que adquirir. Los dos tipos principales de adquisición directa son la competencia internacional y la competencia nacional a pequeña escala.

La competencia internacional implica la adhesión a procedimientos estándar utilizados por el sector público cuando hay múltiples proveedores potenciales. La unidad de adquisiciones crea una invitación a cotizar, para solicitar ofertas formales por parte de los proveedores. Este proceso respeta las buenas prácticas internacionales de adquisiciones, incluyendo los documentos formales de licitación, respuestas selladas, una apertura pública de licitación y adjudicación de contrato basada en los criterios de evaluación incluidos en los documentos de licitación.

La competencia nacional a pequeña escala se utiliza para solicitar ofertas en un mercado local. Por lo general las ofertas se solicitan solamente con pocos proveedores y los precios se negocian. Esta opción funciona bien cuando unos cuantos fabricantes locales producen los productos necesarios, como por ejemplo ciertos medicamentos esenciales. Sin embargo, no es viable para adquisición de productos que no están disponibles a nivel local o si la calidad de los productos locales no es la deseada.

La adquisición indirecta se lleva a cabo por una organización intermediaria; la unidad de adquisiciones no interactúa directamente con los proveedores. El contrato de adquisición se hace entre la unidad de adquisiciones y un tercero; por lo general, la unidad de adquisiciones paga una cuota para recibir este servicio. El enfoque indirecto de la adquisición puede resultar más costoso pero, por otra parte, este enfoque puede disminuir los recursos necesarios para cumplir las buenas prácticas de adquisiciones (un ejemplo de esta modalidad son las compras a través de un agente como UNFPA, OPS).

En este caso, las agencias internacionales de adquisición compran insumos de salud al por mayor y los ofrecen a las instituciones interesadas, como Ministerios de Salud, a precio de costo más una tarifa administrativa. Una agencia internacional de adquisición adquiere bienes específicos a nombre de un tercero; muchas veces requieren un pago por adelantado por sus servicios de adquisición.

Otra opción disponible en algunos países es la participación en un sistema de adquisición conjunta a nivel regional. En este sistema, varios compradores se unen para beneficiarse con mejores precios de negociación con los proveedores. Un ejemplo de mecanismos de adquisición compartida es la SE-COMISCA.

La decisión en cuanto al tipo de adquisición depende del contexto; éste incluye los productos y las cantidades a adquirir, las habilidades organizacionales y experiencia con la adquisición, la infraestructura y el plazo de entrega. Aunque la adquisición directa puede resultar en tratos más competitivos, el uso de las buenas prácticas requiere tiempo y conocimientos significativos. Además, los pedidos de cantidades pequeñas pueden ser sinónimo de pocos o ningún oferente.

La adquisición indirecta puede resultar más onerosa (por los costos del producto, las cuotas y sobrecargas) pero, al mismo tiempo, puede incluir ventajas de ahorro de dinero en el proceso entero de adquisición ya que las organizaciones de servicio se encargan de investigar los proveedores y de establecer los procedimientos de garantía de calidad. Además, estas organizaciones cuentan por lo general con experiencia en materia de embarques, despacho de aduana y regulaciones sobre importaciones. Esto ayuda con frecuencia a evitar retrasos si el Departamento de Compras y Proveeduría no está familiarizado con estos elementos. En términos generales, la decisión requiere un entendimiento de los riesgos y beneficios que presenta cada método así como una evaluación cuidadosa de las necesidades y capacidades internas.

#### **1.4 Programación de compras**

La Programación de compras de Insumos Sanitarios consiste en compatibilizar la estimación de necesidades de insumos sanitarios con el presupuesto disponible, para definir la cantidad que es necesaria adquirir para cubrir la demanda estimada.

Generalmente el presupuesto es un factor limitante para la adquisición de los medicamentos e insumos deseados, esto genera que, normalmente el porcentaje del presupuesto nacional dedicado a la salud sea insuficiente, y con ello lo destinado a insumos sanitarios. Es así que muchas veces nos tenemos que enfrentar a la necesidad de priorizar la adquisición de algunos insumos sanitarios frente a otros.

Para aprovechar al máximo los fondos disponibles, la programación de compras debe ser lo más exacta posible.

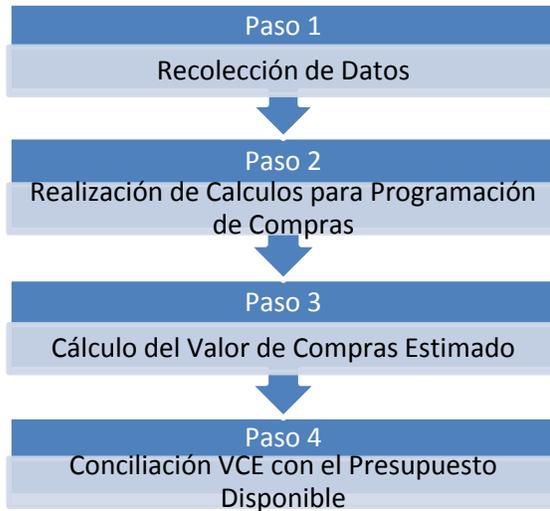
Por ello es necesario disponer de toda la información logística y económica financiera que nos permita determinar con la mayor precisión posible la cantidad a comprar. Esta es la etapa en la cual se realizan las acciones siguientes:

- Definición del total de medicamentos e insumos a comprar según la programación.
- Estimación del costo de los insumos a comprar con datos de las últimas compras (MINSA, y/o proveedores), presentando análisis de escenarios financieros. En este caso, se recomienda realizar varios escenarios financieros para ver qué tanto se afectan las cantidades a adquirir de acuerdo a las variaciones en los precios de los distintos proveedores.

Los anteriores pasos nos permiten la identificación de brechas presupuestarias y realizar los ajustes si fuera necesario, conforme a los escenarios presentados, buscando siempre manejarse entre el rango de mínimos y máximos establecidos previamente, para garantizar el abastecimiento a nivel nacional.

La siguiente figura muestra los principales pasos a seguir durante la etapa de la programación de compras:

Figura 1: Pasos de la Programación de compras



### **Paso 1: Recolección de datos necesarios**

Para poder realizar una buena programación de compras, se requiere contar con información de las existencias disponibles, existencias en tránsito, existencias deseadas de fin de año, datos de precios de los insumos sanitarios y el presupuesto disponible para la compra. Estos datos deben ser actualizados a la fecha en que se realiza la programación de compras de tal manera que los cálculos reflejen lo más aproximadamente posible la cantidad a comprar necesaria para cubrir las necesidades del país de manera eficiente.

En tal sentido un primer paso de este proceso es establecer los mecanismos o canales por los cuales vamos a obtener los datos que necesitamos.

Específicamente es muy importante tener identificada a la fuente de información así como a la persona o área responsable de brindarla.

### **Paso 2: Realización de los Cálculos de Programación de compras**

En este paso procederemos a realizar las operaciones aritméticas necesarias para llegar e determinar la cantidad a comprar. Son operaciones matemáticas básicas cuyas fórmulas se presentan en las siguientes líneas.

Como siempre, la calidad del cálculo de la programación de compras, depende principalmente de la calidad de la información utilizada como insumo. La información disponible casi siempre está referida a tiempos o momentos que no necesariamente coinciden con los períodos de inicio de la programación de compras, razón por la que se hace necesario evaluar los datos y hacer los ajustes de la información existente. Al igual que en el proceso de estimación de necesidades, se requiere que la persona que realice estos ajustes tenga cualidades y capacidades necesarias para hacer ajustes apropiados.

### Paso 3: Cálculo del Valor de Compra Estimado

Una vez que se ha calculado la cantidad a comprar, es necesario calcular cuál es el Valor de Compra Estimado (VCE) de los insumos sanitarios. Para ello, con la información de precios recolectada en el paso 1, se puede realizar este cálculo, el mismo que deberá determinarse para el total de productos a adquirir.

Para el caso del VCE, la fórmula a aplicar es:

Valor de Compra Estimado	=	Cantidad a Adquirir	x	Valor Unitario del Producto
--------------------------------	---	------------------------	---	-----------------------------------

Este dato permitirá su comparación con el **presupuesto disponible** y definir la posibilidad de cubrir los requerimientos de compra.

### Paso 4: Conciliación del Valor de Compra Estimado con el presupuesto disponible

En este paso se va comparar el VCE con el presupuesto que se tiene disponible para la compra de insumos sanitarios. Dependiendo de los resultados de la comparación, diferentes acciones deberán realizarse para llegar a compatibilizar ambas cifras, ya sea realizando ajustes en las variables determinantes del VCE o en los presupuestos asignados.

Los criterios de este proceso de conciliación son:

Si el VCE es < al Presupuesto Disponible → entonces se procede con el proceso de planeación de la compra y posteriormente el proceso de adquisición o compra.

Si el VCE es > al Presupuesto Disponible → entonces las opciones son:

- Reajustar todos los parámetros manejados durante el proceso de planificación de adquisición y compras para reducir la cantidad a comprar
- Coordinar y/o identificar la posibilidad de contar con financiamiento adicional.

Si estos dos caminos no permiten llegar a conciliar ambos datos, entonces no queda otra alternativa que priorizar la compra de algunos insumos sanitarios en lugar de otros.

## Etapa 2: Adquisición

La etapa de adquisición de medicamentos e insumos incluye los siguientes pasos:

### a. Solicitud de compra por parte de la DPSS

Para determinar las cantidades exactas a solicitar es necesario que se realice un análisis de las necesidades por cada tipo de producto que se va a adquirir. Para esto es útil elaborar una tabla de adquisición de medicamentos e insumos- TAMI, que puede hacerse de forma manual o utilizando un programa computacional que facilite la tarea. Existen diversos programas que pueden ayudar a elaborar dichas TAMI, si no se dispone de un software especializado para elaborar estas tablas, se pueden hacer de una manera sencilla utilizando una hoja de cálculo de Excel<sup>3</sup>.

Para solicitar los medicamentos e insumos al proveedor y/o agente de compras se debe documentar tanto la solicitud como la confirmación de los pedidos. Esta documentación es necesaria para adjuntarla al expediente que contiene la información de soporte de la información que es ingresada en la TAMI.

Los resultados que se obtienen de esta actividad son los siguientes:

- Determinar, ajustar, programar y solicitar pedidos de medicamentos e insumos al proveedor o agente de compras, de acuerdo a niveles deseados de inventario al final del año (nivel nacional).
- Asegurar que se cuente con los recursos financieros necesarios para el pago de las cantidades de producto solicitadas.

#### **Paso a.2.1. Enviar la solicitud de compra al Departamento de Compras.**

Una vez determinadas las cantidades a adquirir, se debe enviar la solicitud al Departamento de Compras y Proveeduría para hacer la adquisición. Esto se debe hacer mediante una carta de solicitud indicando las cantidades exactas a solicitar por cada medicamento, firmada por el/la director/a de la DPSS.

---

<sup>3</sup> *Puede encontrar un ejemplo de una Tabla de Adquisición de Medicamentos e Insumos en la sección de anexos*

### **Paso a.2.2. Solicitar insumos programados al proveedor y/o agente de compras.**

Para solicitar los medicamentos e insumos al proveedor y/o agente de compras, es necesario un intercambio de comunicaciones entre el MINSA y el proveedor y/o agente de compras y hacer la asignación respectiva de fondos:

- Se deberá enviar una comunicación al proveedor y/o agente de compras que detalle las cantidades de cada medicamento requerido, según el análisis de las TAMIs y según los fondos asignados. Es importante que DPSS reciba una copia de parte del proveedor y/o agente de compras en donde sea confirmado el pedido.
- Posteriormente se debe recibir una carta de confirmación de solicitud del pedido dentro del abanico de proveedores pre- calificados.

#### **b. Estimación y evaluación de necesidades financieras**

La programación de los recursos financieros necesarios para la compra de medicamentos e insumos se basa en las necesidades estimadas mediante la actividad anterior, por lo que es necesario presupuestar el costo total de los insumos medicamentos e insumos (costo del producto, seguros y fletes). Con la mayoría de los proveedores o agentes de compras se puede negociar el precio del producto puesto en el almacén central del MINSA. Para comparar el mejor precio obtenido por los oferentes, se debe tener en cuenta cuánto cuesta el producto colocado en el almacén central. En caso de que el proveedor no ofrezca el producto colocado en el almacén sino por ejemplo en puerto, se deben tener en cuenta aspectos como transporte interno del puerto al almacén central, gastos de desaduanaje y aranceles de importación en los casos que aplique.

Los resultados que se obtienen de esta actividad son los siguientes:

- Descripción detallada de las actividades relacionadas con la compra de medicamentos e insumos de la Dirección de Compras del MINSA.
- Programación de los recursos financieros basados en las actividades detalladas para la adquisición de medicamentos e insumos.
- Cálculo preciso y gestión efectiva de los recursos financieros para realizar la compra de medicamentos e insumos.

### **Paso b.2.1. Recibir lineamientos de techo presupuestario aprobado.**

A pesar que en Panamá los fondos para la compra de medicamentos e insumos no parecen ser un problema, cada año el MINSA confecciona su presupuesto del año siguiente, en donde se incluye el presupuesto para la

compra de medicamentos e insumos. DPSS pasa el presupuesto anual al MEF para su respectiva aprobación. Los presupuestos son asignados en el nivel central con una base anual, por lo que es importante que DPSS identifique cuál es el techo presupuestario en coordinación con la Dirección de Compras. Esta última Dirección es la que tiene conocimiento de los distintos rubros del presupuesto.

### **Paso b.2.2. Definir actividades y requerimientos programáticos.**

Una vez se verifiquen los recursos financieros para la compra, es importante definir las actividades y requerimientos para la adquisición de las cantidades estimadas. En caso de que se determine que los fondos disponibles no son suficientes para la adquisición de todos los medicamentos e insumos programados, es importante hacer abogacía para lograr una reasignación de fondos y si esto no es posible, DPSS deberá determinar cuáles son los medicamentos e insumos prioritarios y las cantidades a requerir, documentando las brechas identificadas entre lo necesario y lo aprobado, en un período determinado. Otra forma de ajustar el presupuesto es modificar los niveles mínimo y máximo y los inventarios deseados al final del año. En el siguiente año fiscal se deberán revisar nuevamente estos niveles debido a que impactan en el total de las necesidades financieras.

El proceso de definición y programación de actividades del MINSA debe incluir la adquisición de medicamentos e insumos según los lineamientos ya establecidos por la DPSS, que incluyen la proyección de necesidades financieras, la consolidación de renglones y líneas presupuestarias.

### **Paso b.2.3. Analizar unidades de producto y estimación de fondos financieros necesarios.**

Se estiman las cantidades por cada medicamento incluyendo cantidades proyectadas de consumo por año, unidades a ser incluidas en cada pedido, fechas de arribo de los pedidos, costos por pedido, costos unitarios de producto y costos unitarios de producto con gastos administrativos y de importación incluidos.

La DPSS debe estimar las necesidades financieras en el mes de octubre de cada año para presupuestar las necesidades completas del siguiente año. Para dicha estimación se puede usar la información obtenida de las TAMIs, o del sistema de información que se esté utilizando. Una vez se tengan dichas estimaciones, se deben enviar a la Dirección de Compras del MINSA con la suficiente anticipación, para que los fondos puedan estar disponibles para el pago al proveedor o al agente de compras.

Cualquier cambio a las cantidades, marca de los productos, presentaciones, entre otros, deben ser documentados por escrito entre el MINSA y el proveedor y/o agente de compras. Si el cambio en las cantidades de los insumos representa recursos financieros diferentes a los montos acordados en el documento de proyecto, se deberá realizar una adenda al mismo.

#### **Paso b.2.4. Determinar si serán necesarios recursos financieros adicionales.**

Para realizar esta actividad es necesario:

- Comparar las cantidades proyectadas de consumo y las cantidades programadas a recibir
- Calcular las cantidades de producto necesario
- Transformar las cantidades de producto necesario en recursos financieros
- Identificar brechas, comparando el presupuesto requerido versus el presupuesto aprobado y poder estimar los recursos financieros adicionales que habrá que gestionar
- Considerar la posibilidad y conveniencia de ajustar los niveles mínimos y máximos para disminuir las cantidades a requerir y financiar, cuidando que no se arriesgue el sistema con potenciales desabastecimientos.

#### **c. Orden de compra y seguimiento de pedidos**

Esta actividad es de vital importancia para que el producto ingrese en el tiempo programado. Es importante monitorear el estado de cada solicitud realizada, fechas de salida y llegada de los pedidos al país.

Los resultados de esta actividad son:

- Control del cumplimiento de los tiempos de respuesta del proveedor y/o agente de compras, control del lapso y período de reabastecimiento.
- Coordinación de los tiempos previos a la recepción de los productos en el almacén central del MINSA.
- Actualizar la información a medida que se programan y/o ingresan los pedidos.
- Monitoreo de los pedidos solicitados al proveedor y/o agente de compras y toma de las acciones correctivas necesarias con suficiente anticipación, con el fin de evitar desabastecimiento.

#### **Descripción de actividades.**

***Estos pasos aplican tanto a compras nacionales como internacionales (incluyendo a organismos internacionales)***

#### **Paso c.2.1. Solicitar al proveedor y/o agente de compras número de orden de pedido.**

Es importante que el/la responsable de Provisión obtenga el número de orden de pedido por parte del proveedor y/o agente de compras para ingresarlo dentro de la documentación de soporte. El número de orden

de pedido es la confirmación del proveedor y/o agente de compras de que la solicitud fue recibida y ha sido colocada la orden con el fabricante.

**Paso c.2.2. Solicitar al proveedor y/o agente de compras información de fechas de manufactura del producto.**

Es indispensable controlar las fechas de manufactura de un producto ya que entre más reciente sea la fabricación del producto, más lejana será la fecha de vencimiento.

Si el producto cuenta con dos años de vida útil o menos, el o la responsable de Provisión y las autoridades del MINSA deberán tomar la decisión de aceptar o rechazar el producto. Si es aceptado, se deberá distribuir y consumir antes de su fecha de vencimiento.

**Paso c.2.3. Solicitar al proveedor y/o agente de compras la fecha de salida del embarque del producto. Aplica a productos importados y/o comprados a través de agentes de compra y que sean importados**

Es necesario conocer la fecha de salida del producto del puerto de embarque para coordinar los preparativos para el arribo del producto al país.

**Paso c.2.4. Solicitar al proveedor y/o agente de compras la fecha proyectada de arribo del producto al país.**

En el caso de productos importados, es necesario conocer la fecha de arribo del producto al país por dos razones: 1) para contar con el espacio físico en bodega y para organizar la recepción del producto en el almacén central del MINSA y, 2) para preparar la logística necesaria para inspeccionar el producto recibido y tenerlo disponible para su distribución.

**Paso c.2.5. Solicitar al proveedor y/o agente de compras confirmación de arribo de producto al país o disponibilidad del producto a nivel local.**

Monitorear el arribo del producto al país (en caso de compras a proveedores internacionales) o la disponibilidad del producto a nivel local (en caso de compras a proveedores locales) permitirá coordinar la logística de la recepción del producto en la bodega central del MINSA. El/la responsable de Logística debe tener una comunicación estrecha con el proveedor y/o agente de compras, con el fin de agilizar toda la información y documentación necesaria para internar el producto en el país y trasladarlo a la bodega central del programa o a otros niveles, según la negociación realizada con el proveedor y/o agente de compras.

#### d. Aseguramiento de calidad

El aseguramiento de la calidad es una etapa muy importante dentro de todo el proceso de adquisiciones, pues mediante ésta se garantiza que los productos que le van a llegar a los usuarios cumplen con los estándares requeridos para poder cumplir con los requisitos del programa.

El aseguramiento de la calidad deberá ser un proceso continuo y debe comenzar desde antes de que los productos solicitados lleguen al almacén central. Para esto, es necesario coordinar las actividades de adquisición con los proveedores o agentes de compras con el fin de garantizar que dichos productos no solo sean fabricados bajo las mejores condiciones de calidad sino que los procesos de manipuleo y transporte sean lo más seguros posibles para evitar averías o daños en los productos.

El resultado de esta actividad es:

- Asegurar que el producto cumpla con los estándares internacionales de calidad.
- Coordinar con el proveedor los planes de acción para aquellos productos que no cumplan con los estándares de calidad.

##### **Paso d.2.1. Inspeccionar el producto en el puerto. *Aplica a productos importados y/o comprados a través de agentes de compra y que sean importados***

Antes de la llegada del producto a puerto, es importante determinar quién será el responsable de la nacionalización de los productos. Esto deberá quedar estipulado en el contrato con el proveedor y/o agente de compras, pues algunos de ellos solo se encargan de la entrega de producto en el puerto de desembarque, mientras otros hacen todo el proceso de desaduanaje. Es importante asegurarse que se agilicen los trámites de nacionalización, ya que los productos pueden estar expuestos a condiciones de almacenamiento no favorables (humedad, temperatura muy alta, etc.), lo que afecta la calidad y la vida útil de los mismos.

Algunos proveedores entregan el producto en el almacén central del MINSA; otros solo entregan en puerto. Es importante determinar esto desde el principio con el proveedor para saber quién será el encargado del desaduanaje y transporte.

En el caso que el proveedor y/o agente de compras no haga el desaduanaje, el MINSA debe contar con un Agente de Aduanas certificado quien tiene acceso a las áreas en donde se encuentran los productos y puede realizar el trámite de internación.

Los aspectos que el Agente de Aduanas debe considerar al momento de hacer su inspección visual son:

- Condiciones de almacenamiento (luz directa del sol, calor, humedad y lluvia)

- Cantidades de producto recibido (conteo de cajas y bultos)
- Calidad de los empaques (cajas dobladas, rotas, rasgadas o deterioradas)
- Integridad de las cajas / embalaje intacto (sellos de cajas intactos).

Si se identifican fallas durante esta inspección visual, el Agente de Aduanas deberá realizar un informe que documente lo observado y enviarlo al MINSA y al proveedor y/o agente de compras. Una vez ha sido notificado el MINSA y el proveedor y/o agente de compras, será responsabilidad del proveedor y/o agente de compras proponer un plan de acción que solvete el hallazgo encontrado y será responsabilidad de MINSA aceptar y darle seguimiento al plan presentado por el proveedor y/o agente de compras.

#### **Paso d.2.2. Realizar el monitoreo de calidad al producto en el almacén.**

Una vez el producto sale del puerto, se recomienda hacer un monitoreo de calidad en el almacén central del MINSA, el cual se puede realizar de dos formas:

- a. Se recomienda una inspección visual al azar para verificar el contenido de los embarques. Una revisión visual y de tacto, en donde en forma aleatoria, el producto deberá ser contado y analizado.
- b. En caso de daños visibles en el embarque, se solicita revisión o prueba de laboratorio, en donde se seleccionará una muestra aleatoria del producto de cada uno de los lotes que se incluyan en el embarque. En el caso de que se encuentren productos dañados en la muestra aleatoria, se debe hacer la revisión total del lote, ya que de esta forma se conocerá la cantidad exacta del producto recibido en la bodega central del MINSA y se determinará si hay faltantes/sobrantes de fábrica.

Para la revisión del producto se deberá realizar:

- Revisión física y visual de los productos recibidos
- Separar el producto en mal estado, defectuoso o vencido, pero informar de inmediato al proveedor o agente de compras para documentar las razones por las cuales se están separando los productos del total del producto recibido
- Sellar el producto revisado.

#### **e. Recepción de productos**

La recepción de los productos en los almacenes por parte de los proveedores se debe hacer de acuerdo a lo que ya está establecido en el documento: *Manual de Procedimientos Operativos, Estandarizados y Sistematizados del Proceso de Buenas Prácticas de Almacenamiento de Insumos Sanitarios en los Almacenes del Ministerio de Salud.*

Esta actividad representa un proceso complejo, ya que incluye la preparación de la recepción del producto, elaboración de informes y actas, ingreso del producto en inventario y notificación al proveedor y/o agente de compras de las cantidades de producto recibido, faltantes, sobrantes u otra información necesaria.

Los resultados de este proceso son:

- Producto inspeccionado, registrado y disponible en el almacén central u otro punto de almacenamiento del MINSA
- Informes sobre inspección visual y otro tipo de monitoreo y revisión de la calidad del producto
- Informe sobre las cantidades recibidas y plan de seguimiento para reclamar las cantidades de producto que no ingresaron.

Este proceso termina cuando el MINSA ha recibido la totalidad del embarque en la bodega central u otro punto de almacenamiento. Si el proveedor del cual se reciben los productos no está pre-calificado por organismos internacionales como el UNFPA y la OMS, es importante que el MINSA realice pruebas de calidad a los productos que reciba, ya que debe velar para que los productos cumplan con los estándares internacionales de calidad. A continuación se describen los pasos de la recepción de productos.

### **Paso e.2.1. Preparar la recepción del producto.**

La recepción del producto en el almacén central inicia cuando el/la responsable de Logística del MINSA realiza las siguientes acciones:

- Solicitar al proveedor y/o agente de compras copia de la papelería del embarque a recibir (documento de importación, lista de empaque, conocimiento de embarque y factura comercial)
- Revisar certificado de calidad o de análisis de producto, cantidades y fechas de vencimiento del producto a recibir
- Coordinar el espacio y personal de apoyo necesario para la recepción del producto en el almacén central.

Si el embarque a recibir no llena las características y condiciones acordadas en el contrato, es necesario notificar al proveedor y/o agente de compras las razones del rechazo del embarque y de las cantidades rechazadas. Una vez notificado el proveedor y/o agente de compras, es importante que el producto sea sustituido a la brevedad posible, para poder así mantener las existencias necesarias en el almacén central.

### **Paso e.2.2. Ingresar el producto al almacén central.**

Es ideal que el producto quede en un área provisional, mientras se realizan las siguientes actividades:

- Recibir y revisar la papelería original de importación del producto en el almacén central
- Comparar la concordancia del producto recibido y la papelería de importación

- Contar el producto en su totalidad
- Registrar el producto como ingresado
- Levantar acta de recepción
- Ingreso contable para procesar el pago al proveedor y/o agente de compras.

### **Paso e.2.3. Ingresar el producto recibido en inventario de producto disponible.**

Con el reporte de revisión se registra el producto recibido en el inventario de producto disponible. Para esto se realizan las siguientes actividades:

- Ingresar el producto recibido en tarjetas kárdex
- Preparar el informe del producto recibido, faltante/sobrante, defectuoso y/o en mal estado
- Socializar el informe de producto ingresado y no ingresado al inventario con el personal del MINSa y el proveedor o agente de compras
- Ingresar información una vez aceptadas las cantidades recibidas por parte del MINSa y del proveedor o agente de compras.

Es importante que el/la responsable de Provisión del MINSa le dé seguimiento al producto que no fue recibido y notifique por escrito al proveedor o agente de compras en caso de que haya productos faltantes, ya que esto afecta directamente los niveles de abastecimiento de medicamentos.

## **Etapa 3: Desempeño**

El paso siguiente consiste en asegurarse que los términos acordados del contrato se respeten y que los suministros se entreguen tal como fue planificado. Esto significa que debe contar con un proceso para monitorear el desempeño del proveedor. Un sistema de monitoreo del contrato garantiza que las especificaciones técnicas y los requisitos del contrato se satisfagan, permite al comprador identificar cualquier problema potencial y evalúa al proveedor a la luz de su consideración para futuros contratos.

La etapa de desempeño comienza desde el momento que se hace el pago al proveedor.

Realizar los pagos acordados con el proveedor o agente de compras es parte fundamental de todo proceso de adquisición. Dichos pagos deben ser realizados según los acuerdos en el contrato de compras establecido entre el MINSa y el proveedor o agente de compras.

La etapa de desempeño incluye además algunos indicadores clave como se muestra a continuación:

Indicadores clave en la etapa de desempeño:

- Puntualidad de las entregas
- Adhesión a:
  - Especificaciones técnicas, etiquetado y requisitos de empaque; requisitos de vida útil
  - Otros términos y condiciones especificados en el contrato.

El establecimiento de un sistema de monitoreo de desempeño de contrato y su implementación temprana garantiza la identificación y resolución de los problemas que se puedan presentar. De la misma manera, significa que el comprador y el proveedor pueden colaborar para identificar alternativas para resolución de problemas de manera anticipada, para evitar soluciones que pueden resultar más onerosas en el momento de presentarse una urgencia.

## VI. Bibliografía

---

- 1) USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 4. 2014. Quantification of Health Commodities: A Guide to Forecasting and Supply Planning for Procurement. Arlington, Va.: USAID | DELIVER PROJECT, Task Order 4.
- 2) Ley No. 1, del 10 enero 2001
- 3) Ley No. 22, del 27 de junio 2006
- 4) Ley No. 41. Del 19 de Marzo 2010
- 5) Ley No. 12. Del 19 de Marzo 2010
- 6) Decreto Ejecutivo 178, del 12 julio 2001
- 7) Decreto Ejecutivo 105 de 21 abril de 2003
- 8) Decreto Ejecutivo N° 366 de 28 de diciembre de 2006
- 9) Decreto Ejecutivo 469 de 8 de nov 2007
- 10) Resolución No. 074-08
- 11) Resolución 598 de 21 de Julio de 2010

## VII. Anexos

### Anexo I: Ejemplo de Tabla de Adquisición de Medicamentos e Insumos

PipeLine 4.0 - [Tabla de Adquisiciones]

PipeLine 4.0  
 Dominican Republic  
 Programa Nacional de Planificación Familiar  
 Preparado por: jsl  
 Fecha de preparación: 29-Jul-2010

Impreso: 29-Jul-10  
 Hora de emisión: 3:50 PM  
 Página: 1 de 1

Producto: Anticonceptivo Oral Combinado  
 Meses de Existencia Deseados  
 Mín = 6 Máx = 12 Fin de Año = 12

(Todos los Números en Millares)

	2007	2008	2009	2010	2011
1. Existencias al Inicio del Año	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Recibidos/Esperados			0.0		
(a) Recibidos			0.0		
(b) Esperados			0.0	0.0	
(c) Transferencias/Ajustes Ingresados			0.0	0.0	
3. Consumo Estimado					
(a) Entregado a Usuarios			0.0	95.6	
(b) Pérdidas o Transferencias salidas			0.0	0.0	
(c) Ajustes Salidos			0.0		
4. Existencias al Final del Año	0.0	0.0	0.0	-95.6	
5. Existencias Deseadas a Fin de Año			382.4		
6. Condición de Abastecimiento					
(a) Excedente					
(b) Cantidad Requerida					
7. Cantidad Propuesta				0.0	
8. Déficit de Suministros					

Page: 14 | 1 | Ready  
 start | PipeLine 4.0 - [Tabla ...] | Document1 - Microsof... | NUM | 3:51 PM