



LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA DE VIH DE EL SALVADOR

INFORME DE LA SEGUNDA MISION FINAL



September 2018

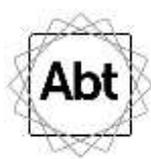
This publication was produced for review by the United States Agency for International Development (USAID). It was prepared by John Yates and Darrell Freund for the Health Finance & Governance Project.

Health Finance & Governance Project

USAID's Health Finance & Governance (HFG) project helps to improve health in developing countries by expanding people's access to healthcare. Led by Abt Associates, the project team works with partner countries to increase their domestic resources for health, manage those precious resources more effectively, and make wise purchasing decisions. As a result, this six-year, \$209 million global project increases the use of both primary and priority health services, including HIV/AIDS, tuberculosis, malaria, and reproductive health services. Designed to fundamentally strengthen health systems, HFG supports countries as they navigate the economic transitions needed to achieve universal healthcare.

Cooperative Agreement No: AID-OAA-A-12-00080

Submitted to: Scott Stewart, Agreement Officer's Representative, Office of Health Systems, Bureau for Global Health, USAID



Abt Associates | 6130 Executive Boulevard | Rockville, Maryland 20854
T: 301.347.5000 | F: 301.652.3916 | www.abtassociates.com

Avenir Health | Broad Branch Associates | DAI Global, LLC (DAI) | Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health (JHSPH) | Results for Development Institute (R4D) | RTI International | Training Resources Group (TRG)



LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA DE VIH DE EL SALVADOR

INFORME DE LA SEGUNDA MISION

DISCLAIMER

The authors' views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

ÍNDICE

Acrónimos	i
Resumen ejecutivo	i
Antecedentes	7
Objetivo	8
Taller de Costos y Presupuesto para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	9
4.1 Participantes	9
4.2 Agenda	9
4.3 Descripción de la actividad	10
Taller gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios	16
5.1 Participantes	16
5.2 Agenda	16
5.3 Descripción de la actividad	17
Conclusiones	19
6.1 Taller de costos y presupuestos para OSC con trabajo en VIH	19
6.1.1 Comentarios y evaluación del taller	19
6.1.2 Lecciones aprendidas	19
6.1.3 Próximos pasos	20
6.2 Taller de gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios	22
6.2.1 Comentarios de los participantes del taller (parafraseado)	22
6.2.2 Lecciones aprendidas	22
6.2.2 Próximos pasos	24
Anexo A: Participantes del taller de costos y presupuesto de OSC con trabajo en VIH	26
Anexo B: Agenda del taller de costos y presupuesto de OSC con trabajo en VIH	28
Anexo C: Descripción de actividades realizadas durante los tres bloques – [taller “Buscar la eficiencia en la gestión de los recursos en el sistema de salud”]	33
Anexo D: Evaluación del Taller Costos y Presupuesto por los participantes	43
Anexo E: Presentaciones y materiales - archivos electrónicos	44
Anexo F: Fotos de Taller de Costos y Presupuesto para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	45
Anexo G: Fotos de Taller gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios	47
Referencias	50



ACRÓNIMOS

ARV	Antirretrovirales
GF	el Fondo Mundial (the Global Fund)
HFG	Health Finance & Governance
HRCT	Human Right Costing Tool
ITS	Infecciones de transmisión sexual
MEGAS	Medición del Gasto en Sida
MINSAL	Ministerio de Salud de El Salvador
MOF	Ministerio de Hacienda
MOH	Ministry of Health
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
Sida	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
UNAIDS	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH y Sida
USAID	United States Agency for International Development
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana



RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto de Financiamiento y Gobernanza de la Salud (conocido por sus siglas en inglés, HFG), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ha solicitado asistencia técnica para el Ministerio de Salud de El Salvador con el objeto de fortalecer su respuesta ante el VIH. Esta solicitud se incluye en la colaboración de USAID y el Fondo Mundial (conocido por sus siglas en inglés, GF) para apoyar a los países seleccionados en áreas de gestión financiera y análisis de costos. Los resultados de las actividades propuestas mejorarán la eficiencia en el uso del financiamiento del Fondo Mundial, el gobierno y otras fuentes. Por lo tanto, esta solicitud de asistencia técnica se ha diseñado en colaboración con el GF.

Para la asistencia técnica, el Proyecto HFG llevó a cabo una evaluación de la eficiencia del programa de VIH en áreas seleccionadas mediante consultas con el Ministerio de Salud de El Salvador, e identificó oportunidades para mejorar. Dos de esas áreas fueron:

1. La de los procesos de gestión financiera relacionados con la presupuestación y el cálculo de costos para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con trabajo en VIH; y
2. La gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios del Programa Nacional ITS/VIH/SIDA del Ministerio de Salud.

El presente informe describe el desarrollo de los talleres de costos y presupuesto para OSC con trabajo en VIH, realizado en San Salvador, los días 30 y 31 de agosto del 2018; y de la gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios del Programa ITS/VIH/SIDA del Ministerio de Salud, realizado en San Salvador los días 4 y 5 de septiembre de 2018.

A continuación, se presenta un resumen de las lecciones aprendidas y sugerencias de próximos pasos relacionadas con cada uno de los talleres.

I. Taller de costos y presupuesto para OSC con trabajo en VIH

Resultados

- Las organizaciones participantes comprendieron la necesidad de realizar un cambio de paradigma en sus misiones para lograr una mejor eficiencia de costos. Tomaron conciencia de la necesidad de focalizarse en productos y bienes y de ser innovadores para acceder a fuentes de financiamiento para la realización de sus proyectos.
- Actualmente, muchas OSC comunicaron que no tienen la capacidad de proporcionar detalles sobre los costos de sus operaciones, ya que no cuentan con las habilidades necesarias. Por ejemplo, la falta de habilidad de manejar programas en la computadora como Excel es una barrera. Excel, que es una planilla imprescindible para la elaboración de reportes financieros y control de su gestión. En el taller, los participantes empezaron a aprender ciertos conceptos básicos de Excel y lograron practicar ejercicios básicos sobre el cálculo de costos.

Además, los participantes aprendieron como usar la Herramienta de Costos de Derechos Humanos, reconocido en inglés por como el Human Rights Costing Tool (HRCT), que es una herramienta reconocida y diseñada por la ONUSIDA. Las OSC tomaron conciencia de que, el Taller de Costos y Presupuesto fue un primer paso para dar sustentabilidad a sus actividades y



de la importancia de dar seguimiento a los próximos pasos identificados. Armado con estas nuevas habilidades, las OSC estarán equipadas para seguir aplicándolas y lograr una mejor planificación y monitoreo de costos, así como una mejor eficiencia de costos.

Próximos pasos

1. Seguir empoderando a las organizaciones sin fines de lucro a mejorar su planificación y monitoreo de costos y ofreciendo oportunidades para fortalecer sus habilidades en estas áreas. Estas nuevas capacidades contribuirán al uso más costo efectivo de los recursos públicos.
2. Desarrollar aún más la capacidad de las ONG para rastrear con precisión los recursos y estimar los costos para que a corto plazo puedan recaudar de donantes con los conocimientos para presentar proyectos de financiamiento, y en el largo plazo pueden ser más eficientes con sus propios fondos para aumentar su sostenibilidad y autosuficiencia.
3. Generar la capacidad de las OSC sin fines de lucro para incrementar eficiencia en la gestión de recursos a través de:
 - Promover el uso de planes estratégicos
 - Recibir asistencia técnica para elaborar planes de negocios para incentivar la auto sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro
 - Promover la realización de reportes financieros y de control de gasto con el uso de Excel
4. Facilitar e institucionalizar el uso de la herramienta de cálculo de costos HRTC mediante la creación de métodos de enseñanza para que las OSC aprendan como aplicarla a su trabajo. Una manera de realizar esto es crear y ofrecer un seminario en línea sobre el uso del HRTC.
5. La herramienta HRCT es de gran ayuda para el desarrollo de las actividades OSC por su simplicidad y por ser un resumen de planeación estratégica y teoría de costos. Sin embargo, requiere tener conocimientos básicos de Excel y es necesario que esta herramienta se traduzca al español.
6. Las actuales subvenciones realizadas por el Ministerio de Salud incluidas en la Ley de Presupuesto Nacional no aseguran alcanzar los objetivos esperados, ni la eficiencia de uso de los recursos públicos. Para este fin, se recomienda crear criterios de eficiencia para la selección de OSC financiadas con recursos públicos o externos.

2. Taller de gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios

Después de un análisis exhaustivo de las causas por las demoras en los distintos procesos de compra, se notaron seis factores que son las causas principales de las demoras, desabastecimientos y caducidades:

- La legislación nacional vigente (incorporando requisitos relacionados con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana - DR CAFTA) que especifica – a veces en forma muy detallada – los pasos y procedimientos a seguir en la compra de productos y servicios por el estado salvadoreño
- La determinación por parte del Ministerio de Salud de canalizar toda compra a través de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI) del Ministerio, la cual eliminó la opción

de la compra de antirretrovirales por el Programa de VIH/SIDA en forma directa a través del Fondo Estratégico de la OPS

- El uso más frecuente de licitaciones abiertas manejadas por la UACI, motivado en parte por la falla de la Corte Suprema que limitó el uso del mecanismo de compra directa, para la adquisición de bienes para el Ministerio incluyendo las medicinas e insumos para el Programa Nacional de VIH/SIDA
- La necesidad de que todos los contratos de compra por el MINSAL, a igual a las demás instancias del Gobierno de la República, sean aprobados por la Fiscalía General de la República
- Demoras en la ejecución de los pasos individuales en los procesos de compras por razón de falta de personal y falta de capacitación
- La presencia de múltiples errores, tanto técnicos como de forma, en el flujo de documentos que acompañan y justifiquen la adquisición de medicinas e insumos.

De estos seis factores, sólo los últimos dos se prestan a planes de acción para agilizar los procesos y mejorar la gestión de los recursos financieros y presupuestarios del programa VIH/SIDA y del MINSAL.

Resultados:

- La falta de orientación clara sobre los procedimientos de compra es la causa principal por los errores cometidos a lo largo de los procesos de compra. Estos errores motivan la devolución de papeles por la UACI a las unidades solicitantes o técnicas, y de la Fiscalía a la UACI para corregir los errores.
- La falta de inducción y entrenamiento, la falta de personal y el sobrecargo de trabajo al personal involucrado en los procesos de compra contribuyen también a las demoras y los errores procesales.
- La tarde aprobación de compras de los reactivos de laboratorio ha resultado en entregas parciales y desabastecimientos de los reactivos.
- La falta de coordinación entre las unidades diferentes dentro del Ministerio de Salud que participan en el proceso de planeación, presupuestación y adquisición de medicinas e insumos. Durante el taller se dio cuenta de la necesidad de incluir instancias que no habían sido incluidas en reuniones anteriores relacionadas con los procesos de adquisiciones.
- Finalmente, debido a la complejidad de los procesos de adquisición, los tiempos presupuestados para la planeación y programación de compras por las unidades solicitantes resultan insuficientes para evitar desabastecimientos de medicinas o caducidad de insumos de laboratorio.

Próximos pasos

Basado en las lecciones aprendidas y conclusiones del taller, se le recomienda a la Dirección del Programa Nacional contra el VIH/SIDA la implementación de las siguientes recomendaciones como próximos pasos:

1. Que las unidades solicitantes de medicinas e insumos para el programa VIH/SIDA, tanto como otros programas del MINSAL, inicien su proceso de planeación y programación de adquisiciones con un mes de anticipación a las fechas programadas actualmente para estas actividades.
2. Cuando sea posible, que la compra de reactivos de laboratorio se realice independientemente de la compra de otras medicinas e insumos usando el financiamiento de Fondo Global sin tener que esperar asignación presupuestaria de los fondos nacionales. *Nota: según información de los*

participantes del taller, el uso del Fondo Global antes de la asignación presupuestaria de fondos nacionales ya ha sido aprobado.

3. Que se elabore un manual de procedimientos de adquisiciones de medicinas e insumos del MINSAL que cubra todos los requisitos técnicos, presupuestarios y legales del proceso de adquisición de la legislación vigente y las políticas del MINSAL.
4. Que el Departamento de Recursos Humanos del MINSAL asegure el personal necesario para cumplir con los requisitos de los procesos de compra en forma expedita, y que prepare el personal involucrado en los procesos de compra con la capacitación necesaria. Esto incluye el conocimiento completo del nuevo manual de procedimientos de adquisiciones para realizar su trabajo sin cometer errores debido a la falta de conocimientos.
5. Que el Departamento de Recursos Humanos emprenda una campaña de calidad de procesos administrativos para fomentar una cultura de calidad y reducciones de errores procesales. Esta campaña debe complementar el trabajo existente del MINSAL sobre la calidad de servicios.
6. Que se negocie con los organismos de control, incluyendo la Corte de Cuentas y la Fiscalía General de la República, para hacer licitaciones por menor número de productos.
7. Que se constituya un “task force” para hacer el seguimiento de los compromisos asumidos en el workshop.

Con respecto a la recomendación de elaborar un manual de procedimientos de adquisiciones de medicinas e insumos, se recomienda a la dirección del Programa Nacional Contra el VIH/SIDA que, en compañía con sus colegas directores de los demás programas del MINSAL, contrate expertos fuera del MINSAL para elaborar un Manual de Procedimientos de Adquisiciones para que MINSAL incorpore todos los requisitos legales y reglamentarios de la Nación y del MINSAL. Como parte de este proceso, es posible que los consultores externos encuentren formas de agilizar los procesos de compra, eliminando o reordenando pasos en los procesos de compra sin violar la legislación y reglamentación vigente.

3. Reprogramación de CD4 de acuerdo con las recomendaciones de la OMS

También se solicitó HFG para ayudar a identificar formas de acelerar la implementación de una guía recomendada por la OMS sobre pruebas de CD4. La OMS recomienda que los controles de VIH/SIDA pueden ser más espaciados hasta 12 meses en los pacientes estables, con CVP suprimida y cifras de linfocitos por encima de 300-500 células/ μ L (C-II). De ofrecer esta prueba de CD4 anualmente contribuirá en la disminución del gasto en el tratamiento de pacientes con VIH/SIDA. Para adoptar esta recomendación en El Salvador y que sea reflejada en las normas nacionales, el cambio requiere la validación de la Asociación de Infectología y de la Sociedad Civil Organizada para evitar las demandas de parte de la Procuraduría respecto de la violación de los Derechos Humanos.

HFG encontró que en el caso de El Salvador, también es necesario redactar nuevos protocolos adaptadas a la nueva sugerencia de la OPS que contemple todas las opciones respecto del uso de CD4,

dejando claramente especificado cuando se deben hacer los controles una vez por año. En consulta realizada con la Seguridad Social, no se ha tendido una rápida respuesta respecto del nuevo protocolo, por lo que se está pensando que los nuevos protocolos serian solo usados por parte del Ministerio d Salud.

La estimación del beneficio económico por la adopción de esta medida será realizada por PSM en un workshop que se realizara en el mes de setiembre, para actualizar la herramienta del costeo logístico de insumos clave para la estrategia 90-90-90.

Para promover este cambio y para reforzar las recomendaciones más actualizadas de la OPS, es recomendado que el MINSAL y los socios del Fondo Global buscan formas de reforzar el mensaje de la OPS sobre la frecuencia de las pruebas de CD4 durante sus reuniones y talleres, tanto como en visitas a partes interesadas de laboratorios. También se recomienda abogar continuamente con la Asociación de Infectología para asegurar que este cambio se aborda de manera eficiente, identificando los tomadores de decisión, abogando directamente con ellos y ellas y abordando sus dudas e inquietudes.

Además, se recomienda montar una campaña educativa para los pacientes que reciben las pruebas de CD4 para que sepan la razón por la reducción en la frecuencia de esta prueba y que entiendan que es una recomendación de la OPS en vez de ser percibido como una reducción en los servicios de tratamiento que reciben.

I. ANTECEDENTES

En mayo de 2018 se realizó una misión exploratoria con el objetivo de identificar qué tipo de apoyo técnico podría realizar el Programa HFG para contribuir al Programa Nacional de ITS/HIV/SIDA en la búsqueda de eficiencia en el uso de los recursos financieros.

En la misión exploratoria se identificaron dos áreas que justificaban una rápida intervención. El primer es el sector privado en la prestación de servicios. El segundo son los impedimentos, tanto humanos como procesales, a la agilización de los procesos de gestión de compra y la provisión de medicamentos y reactivos en el Ministerio de Salud.

El sector privado presentaba dos situaciones bien diferenciadas, las instituciones sin fines de lucro y las instituciones lucrativas, el último de los cuales se presenta en un informe separado.

Las OSC sin fines de lucro estaban agrupadas entre aquellas que recibían financiamiento del Fondo Global y las que recibían subsidios del sector público asignados por ley. Las primeras organizaciones tenían una estructura organizativa que gestiona recursos y montos importantes recibidos a través de Plan Internacional. Además, las OSC son conscientes de que los apoyos de los donantes externos irían disminuyendo, lo que los motiva a lograr una mayor sustentabilidad y costo eficiencia de sus actividades.

El otro grupo reciben pequeños subsidios que reciben un promedio menor a US\$20,000 por año. A veces, los subsidios para desarrollar sus actividades se desembolsan sin la existencia de un compromiso específico de las actividades que necesitan realizar. Además, por su tamaño pequeño no presentan una estructura administrativa profesional y trabajan directamente con sus beneficiarios, quienes son las poblaciones claves. Su fortalecimiento administrativo contribuirá con la búsqueda de eficiencia en el uso de sus recursos limitados que posea el Estado.

Con el fin de mejorar la gestión de los recursos financieros de estas organizaciones, se propuso la realización de un taller de dos días enfocado en el manejo de costos y presupuestos para organizaciones del sector civil con trabajo en VIH, lo que llevó al taller OSC realizado por Abt Associates en agosto 2018.

La misión exploratoria reconoció la complejidad del de financiamiento para la salud y que las OSC están vinculadas a un ecosistema más grande y sus enlaces con el Programa Nacional de VIH/SIDA, MINSAL, el Fondo Global y otros donantes. Con el fin de no sólo entender las razones por las demoras en los procesos de compra, sino de trazar y comprometerse a planes de acción para agilizar estos procesos y en esta forma hacer un mejor uso de los recursos financieros y presupuestarios del Programa Nacional de VIH/SIDA y del MINSAL como un todo, fue recomendado realizar un taller de dos días con la participación de representantes de todos los departamentos del MINSAL involucrados en los procesos de compra, así como también la Fiscalía General de la República.

Con este fin, con respecto a los impedimentos a:

- La agilización de los procesos de gestión de compra
- La provisión de medicamentos y reactivos en el Ministerio de Salud
- Los plazos de compra
- Los riesgos de desabastecimiento; y
- El riesgo de no uso de los recursos disponibles

es necesario entender las razones por las demoras excesivas en los procesos de compra para llegar a las raíces de los retos. Basado en este análisis, es posible trazar planes de acción para agilizar estos procesos

y, por ende, hacer un mejor uso de los recursos financieros y presupuestarios del programa VIH/SIDA y los demás programas del Ministerio de Salud.

Esta necesidad de examinar en profundidad los procesos de compra fue identificada en el informe de la primera misión, y conjuntamente con USAID y el Programa Nacional de VIH/SIDA, se planificaron estos talleres para identificar los cambios necesarios, empezar a fortalecer estos procesos y crear planes de acción para el corto y largo plazo.

2. OBJETIVO

Las actividades realizadas durante la segunda misión se vinculan directamente a las recomendaciones y próximos pasos identificados durante la primera visita. El objetivo de esta segunda misión fue de apoyar al uso eficiente de los recursos con la realización de dos talleres, uno focalizado en la generación de capacidades de las instituciones sin fines de lucro, otro dirigido a personal clave para estimular la obtención de una visión compartida que los alinee en la búsqueda de tiempos menores y aumento de la calidad de los procesos de compra.

3. TALLER DE COSTOS Y PRESUPUESTO PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

3.1 Participantes

La selección de los participantes fue realizada en forma conjunta entre la Directora del Programa de ITS/VIH/SIDA y los consultores de HFG. HFG aseguró que los roles y responsabilidades de los participantes invitados correspondieran con los objetivos del taller, reflejando el deseo para lograr cambio y de fortalecer los procesos.

3.2 Agenda

Meta principal: Crear capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil con trabajo en VIH, para mejorar la gestión financiera en costos y presupuesto.

Objetivos:

- Conocer los principios y definiciones básicos del costeo, aplicados al trabajo en VIH.
- Introducción a herramientas útiles para el costeo y creación de un presupuesto del trabajo en VIH que realizan las OSC.
- Realizar ejercicios básicos de costeo y creación de presupuestos en prevención del VIH.

Día 1	Día 2
Registro de los participantes	Registro de los participantes
Palabras de bienvenida	Ejercicio de costeo ITS (continuó desde ayer)
Objetivos y metas del Plan Estratégico Nacional Multisectorial de VIH e ITS 2016-2020 El Salvador y ODS	
Financiamiento del VIH El Salvador y Latinoamérica	
Economía y Financiamiento de la Salud	Estimación de costos
Principios básicos del costeo	Herramienta para la estimación de costos en VIH
Definiciones básicas del costeo	

Normativas del costeo.	Exposición de la herramienta para el costeo de Derechos Humanos y VIH
Costos unitarios de productos o servicios	Práctica en el uso de la herramienta para el costeo de Derechos Humanos y VIH
Ejercicio de costeo de ITS	Conclusiones y comentarios del taller

3.3 Descripción de la actividad

Los días 30 y 31 de agosto del 2018 se llevó a cabo el Taller de Costos y Presupuesto para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con trabajo en VIH, en la ciudad de San Salvador, El Salvador, en el hotel Crowne Plaza. Los facilitadores por parte de Abt Associates fueron los consultores Daniel Aran y Pilar Rivera.

En la inauguración estuvieron presentes Tara Ornstein de USAID y la Dra. Ana Isabel Nieto, Directora del Programa Nacional de ITS/VIH en el Ministerio de Salud de El Salvador; las cuales dedicaron unas palabras sobre los motivos para realizar el taller y la importancia que éste tiene dentro del contexto nacional y del trabajo específico de las OSC.

A continuación, los facilitadores se realizaron una presentación de introducción al taller. Acto seguido, se solicitó a los participantes exponer su nombre personal, la OSC donde laboran y sus expectativas del taller.

Primera fase: Una primera fase del taller tenía como objetivo introducir a los participantes en el contexto nacional e internacional de la epidemia del VIH, tanto desde un enfoque epidemiológico, como de financiamiento y gasto para hacerle frente a esta infección. Por ello, la Dra. Nieto presentó el “Análisis situacional de El Salvador y la sostenibilidad de la respuesta al VIH”, en donde se revisaron aspectos demográficos, epidemiológicos y socioeconómicos. Adicionalmente, ella detalló las metas nacionales y mundiales, que se deberán cumplir en los próximos años como los principales desafíos de la respuesta nacional.

Asimismo, se realizó una exposición sobre el “Financiamiento del VIH en El Salvador y Latinoamérica”, para introducir a los participantes en el contexto específico en el que se desarrollaría el presente taller y pudieran identificar el gasto realizado en VIH en el país, sus principales fuentes de financiamiento y conocerse como parte activa de la respuesta en el ejercicio del financiamiento nacional en el tema.

Segunda fase: En una segunda fase, tenía como meta capacitar teóricamente a los participantes en los principios, definiciones básicas del costeo, así como en la construcción de costos unitarios de productos o servicios, bajo la referencia de su utilidad en la realización del presupuesto de las acciones que en materia de VIH llevan a cabo. Asimismo, se enseñó a utilizar dos herramientas (hojas Excel): una para calcular el costo unitario de las actividades de campo asociadas con la prevención de VIH y la otra referente al costeo de Derechos Humanos y VIH (ONUSIDA). Estas herramientas, y más la habilidad de analizar los gastos de las actividades que las OSC y los costos operativos de las organizaciones, son instrumentales para calcular y monitorear los costos de operación, así como lograr un mejor costo eficiencia y sostenibilidad.

Tercera fase: En una tercera fase, se realizaron ejercicios prácticos de costeo. Un primer ejercicio tenía por objetivo calcular el costo unitario de las actividades de campo que las organizaciones realizan para la prevención de VIH/SIDA. Tomando como referencia la categoría del gasto de tratamiento de infecciones de transmisión sexual (ITS), el cual incluyó los costos unitarios de medicamentos (incluyendo en algunos

casos el tratamiento de la pareja sexual), así como de las consultas. Este ejercicio mostró las diferencias entre un costo unitario promedio y un costo unitario ponderado por la presencia de cada ITS en una población determinada.

Un segundo ejercicio se basó en la herramienta para el costeo de Derechos Humanos y VIH, el cual tenía por objetivo que los participantes utilizaran la herramienta, a través de replicar un ejercicio de costeo de una OSC planteada en el ejercicio.

Como parte de las conclusiones del taller, se abrió una sesión de comentarios, tomando como guía las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los temas que les parecieron más útiles para mejorar la realización del presupuesto de sus proyectos?
- ¿Qué temas les gustaría haber visto o cuáles necesitan profundizar?

Finalmente la Dra. Ana Isabel Nieto/Directora del Programa Nacional de ITS, VIH y Sida del Ministerio de Salud, Tara Ornstein/USAID, Daniel Arán/Consultora Senior y Pilar Rivera/Consultora Junior, dieron por concluido el taller, agradeciendo la participación de los asistentes.

Trabajo en grupos

Una primera parte del trabajo en equipos tenía por objetivo introducir a los participantes en el tema, conocer sus actividades, fuentes de financiamiento e inquietudes iniciales en torno al taller. En las primeras presentaciones se programaron actividades de trabajo con rotafolios, en las cuales se pedía que por organización se contestaran preguntas específicas relacionadas con los temas expuestos.

En una primera instancia, después de las exposiciones de “Introducción al taller” y “Análisis de la situación de la epidemia del VIH e ITS en El Salvador”, se solicitó a los participantes compartir sus reflexiones en torno al rol de su organización en el cumplimiento de objetivos y logro de metas; así como las dificultades para conseguirlo. Las preguntas que se solicitaron contestar fueron:

- ¿Cuál es el rol de mi organización en la respuesta al VIH?
- ¿Cuáles son las dificultades de la organización para el logro de sus objetivos?

A continuación, se transcriben los resultados de esta dinámica en la tabla.

Tabla 3. Descripción del rol de las organizaciones y dificultades para el logro de sus objetivos

Participante	Rol	Dificultades
Red Sal	Apoyo a pares en inicio y abandono de TAR y vinculación al sistema de salud de aquellas personas diagnosticadas en primer nivel de atención.	Duplicación de esfuerzos que al final incrementan los gastos en atención al usuario.
Asociación Vida Nueva	Contribuir e incidir en la respuesta nacional de VIH, por medio de diversos programas: derechos humanos, leyes, promoción.	- Poco acceso a financiamiento - No existe un programa directo de fortalecimiento financiero.



ICW	Unimos esfuerzos en la respuesta de país ante el VIH, a través de la prevención, promoción de los derechos humanos y estigma y discriminación en diferentes ámbitos.	- Recursos - Priorización del VIH en la agenda política
ORM	Aceptación de la realidad y búsqueda de la atención continua, con acompañamiento emocional, aceptación y seguimiento.	- Dificultad de la zona/peligrosidad - Falta de presupuesto para lograr mayor cobertura de acciones
Contrasida	Prevención a través de talleres educativos a la población en general, atención y acompañamiento pastoral a las personas con VIH.	
Asociación Atlacatl	Contribuir a la respuesta nacional del VIH: - Garantizar el respeto de los derechos humanos - Acciones de incidencia política y social - Prevención en diferentes ámbitos - Contribuir a la erradicación del estigma y la discriminación	- RSE no visualiza el VIH - Instituciones públicas y privadas no tienen presupuesto para VIH - Los proyectos de los cooperantes no incluyen gastos o fondos para el funcionamiento de las organizaciones - Diversificación o ampliación de los servicios
FUNDASIDA	Contribuir a la respuesta nacional a través de educación prevención, empoderamiento, derechos humanos e incidencia en políticas públicas para la sustentabilidad.	- Poco acceso a recursos de cooperación - Reducción de fondos nacionales - Fortalecimiento institucional
Renuevo	Información, educación y comunicación para la prevención del VIH y sensibilización para la reducción del estigma y la discriminación con las OBF y población en general.	- Recursos económicos cada vez más limitados - Inseguridad territorial
Liquidambar:	- Movimiento joven - Hacemos trabajo de campo - Identificamos a las trabajadoras sexuales - Concientizamos a las mujeres sobre el uso correcto del condón	- La delincuencia es una limitante para nuestro trabajo - La falta de preservativos para las trabajadoras sexuales
Asociación Colectivo Alejandría	Defender los derechos humanos de las personas que viven con VIH y de las poblaciones que tienen alta prevalencia.	- Inseguridad y difícil acceso a las zonas donde se encuentran nuestra población.
Asociación entre amigos	- Generamos empleos - Coordinamos y tomamos decisiones - Innovamos servicios	- Problemas de seguridad: búsqueda de usuarios y territorio determinado por pandillas y la localización de las Vicit - Metas altas y presupuestos inconsistentes - Falta de interés por aprender de parte de nuevos actores - Marcos legales sobre orientación sexual, identidad y expresión de género dificulta el acceso a servicios de salud
	- Gestión administrativa de proyectos - Apoyo en la elaboración del informe MEGAS	- Limitaciones financieras, humanas, tecnológicas

Programa Nacional VIH y Sida MINSAL	- Capacitaciones - Seguimiento de casos de denuncia	- Herramientas
--	--	----------------

Al terminar de la presentación sobre el “Financiamiento del VIH en El Salvador y Latinoamérica” se solicitó a los participantes describir las actividades que desarrollan en el marco de las categorías de la Medición del Gasto en Sida (MEGAS) e identificar las fuentes de financiamiento de sus actividades. Las preguntas guías fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las acciones en respuesta al VIH, que se incluyeron en la presentación que realiza su organización?
- ¿Quiénes son las principales fuentes de financiamiento de esas acciones?

En el siguiente cuadro, se describen los resultados de la dinámica.

Tabla 4. Descripción de actividades de las OSC y fuentes de financiamiento

Participante	Actividad	Fuentes de financiamiento
Red Sal	- Inicio y abandono de pares - Apoyo a personas con VIH	Fondo Mundial Subvención MINSAL
Asociación Vida Nueva		Subvención MINSAL Autogestión
ICW	- Contraloría social - Prevención, empoderamiento a mujeres con VIH - Alianzas estratégicas	
ORM	- Talleres de prevención del VIH e ITS con jóvenes - Atención emocional y seguimiento a personas con VIH, para la búsqueda de tratamiento	Fondos propios
Contrasida	- Prevención VIH, ITS y VBH - Atención	
Asociación Atlacatl	- Prevención: Formación en derechos humanos, políticas de VIH y ferias de salud - Entornos favorables: Derechos humanos, asesoría legal, toma de denuncias, estigma y discriminación, acciones de incidencia y políticas pública - Atención y adherencia	Fuente internacional Fuentes privada GOES
FUNDASIDA	- Educación de pares PVS - Adherencia, cuidado, tratamiento - Educación sexual para adolescentes - Comunicación e incidencia política	

Renuevo	<ul style="list-style-type: none"> - Información, educación y comunicación: para prevención del VIH e ITS - Acompañamiento pastora a personas con VIH - Promoción de la prueba de VIH - Sensibilización para la reducción de estigma y discriminación 	Fondos propios Socios estratégicos
Liquidambar:	<ul style="list-style-type: none"> - Prevención y pruebas del VIH e ITS - 4 ferias de salud al año 	Red Umbrella Fund NSWP Piaperts Alianzas con instituciones del gobierno municipal Fondos propios
Asociación Colectivo Alejandría		Fondo Mundial Fondos propios
Asociación entre amigos		Fondo Mundial USAID
Orquídeas del mar	<ul style="list-style-type: none"> - Promovemos pruebas de VIH e ITS - Creación de políticas públicas - Capacitación: derechos humanos y prevención del VIH - Autogestión 	Fondo Mundial Pan para el mundo
Asociación Visión propositiva		Fondo Mundial Fondos propios de la organización

Algunas OSC olvidaron escribir su nombre en esta segunda dinámica, por lo que no fue posible ligar sus actividades y fuentes de financiamiento a su nombre. En algunos casos, se pudo relacionar la información, por la caligrafía comparando con lo escrito en el ejercicio anterior, sin embargo en otras no fue posible debido que, porque diferentes personas de una misma organización participaron en la dinámica. No obstante, se describen a continuación.

Actividades

OSC1	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones y acompañamiento derechos humanos, contraloría social y monitoreo
OSC2	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción de la prueba de VIH - Formación de líderes - Acompañamiento a instituciones
OSC3	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de empoderamiento/derechos humanos - Abogacía - Reducción del estigma y discriminación

	- Población de lesbianas, personas con VIH y MTS
--	--

Fuentes de Financiamiento

OSC1	- Fondo Mundial - Luxemburgo RREE
OSC2	- Fondo Mundial - MINSAL
OSC3	- Subsidio MINSAL - Corporación privada nacional - Cooperación internacional
OSC4	- Fondos propios Fundaqui

Es importante hacer notar que, aun cuando se les solicitó a las OSC describir sus actividades con base en el catálogo de categorías de gasto en la prevención de MEGAS (desagregado al segundo dígito) y se les puso como guía una imagen de las mismas, las OSC describieron sus actividades como ellos las entienden y, en algunos casos, lo hicieron de manera similar a lo descrito como su rol en la respuesta nacional; lo cual sugiere que les cuesta trabajo diferenciar su rol de las actividades que realizan.

Una segunda parte del trabajo en equipos consistió en la realización de dos ejercicios prácticos, para lo cual era necesario que, al menos un integrante de cada equipo tuviera nociones de Excel, lo cual sucedió. No obstante, se identificó como una necesidad latente, aprender este programa de cómputo por parte de las OSC, herramienta que ha mostrado su utilidad en el cálculo de costos y conformación de presupuestos.

- **Costeo de tratamiento de ITS:** Una primera parte del ejercicio planteaba el cálculo del costo unitario del tratamiento de ITS, incluyendo el costo de medicamentos, incluyendo en algunos casos el tratamiento de la pareja sexual, así como de consultas para ocho infecciones. En una segunda parte, se mostraba las posibilidades existentes de calcular un costo unitario promedio o ponderado (por la presencia de cada ITS en una población determinada), lo cual estaría en función de la información disponible en cada caso.
- **Uso de la herramienta HRCT:** Una vez expuesto el funcionamiento de la HRCT, de una forma práctica como presentación global, se les pidió a los participantes que reprodujeran el costeo de una OSC con trabajo en derechos humanos que se planteó en el ejercicio.

En ambos ejercicios, se asistió de manera personalizada las dudas y comentarios que iban surgiendo en los equipos de trabajo, por parte de los consultores Daniel Arán y Pilar Rivera.

Es importante mencionar que, en términos generales, los participantes tuvieron dificultades en el uso del programa Excel, así como en la herramienta HRCT, por estar en inglés.

4. TALLER GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

4.1 Participantes

La selección de los participantes fue realizada en forma conjunta entre la Directora del Programa de ITS/VIH/SIDA y los consultores de HFG. HFG aseguró que los roles y responsabilidades de los participantes invitados correspondieran con los objetivos del taller, reflejando el deseo para lograr cambio y de fortalecer los procesos.

La invitación para participar en el taller fue realizada por la Sra. Ministra de Salud en carta dirigida a las instituciones y por Memorando para el Personal del Ministerio de Salud.

Con la excepción del Ministerio de Hacienda, todas las instituciones del estado y todos los departamentos dentro del Ministerio de Salud invitados aceptaron las invitaciones y fueron representados durante la totalidad del taller. Hubo representantes de 18 organizaciones diferentes.

4.2 Agenda

Meta principal: Lograr una mayor eficiencia con la gestión del proceso de compras y la reducción de la duración en los procesos de compras en el Ministerio de Salud.

Objetivos:

- Identificar oportunidades para la reducción de los plazos de adquisiciones y de entrega de los insumos en el Ministerio de Salud
- Asegurar que los participantes comprenderán claramente su papel en la obtención eficiente de suministros para la salud y arribarán a compromisos para su implementación
- Preparar una hoja de ruta para implementar los nuevos procesos

Día 1	Día 2
Registro de los participantes y palabras de bienvenida I: Identificación de problemas y creación de una visión compartida sobre resultados esperados El contexto teórico global, el contexto actual Eficiencia y Gestión de recursos	Registro de los participantes Continuar con el uso de la Metodología III: ¿Qué cambiamos – y cómo? Presentación de los resultados de la “Revisión del Proceso de Compras de Medicinas e Insumos de VIH en El Salvador” como base para análisis y recomendaciones

Creando una Visión Compartida

II: Comenzar a Utilizar la Metodología:
Profundizando el flujo de trabajo para el
proceso de pagos y de compra

Resumen del día

¿Qué hay que cambiar? Creando planes de
acción

Conclusiones, evaluación y comentarios del
taller

4.3 Descripción de la actividad

Los días 4 y 5 septiembre del 2018, se llevó a cabo el taller “Buscar la eficiencia en la gestión de los recursos en el sistema de salud,” en la ciudad de San Salvador, El Salvador, en el hotel Crowne Plaza. Los facilitadores fueron Daniel Aran, Kenneth L. Hoadley y Pilar Rivera.

La inauguración del taller estuvo a cargo del Ing. Rigoberto Pleites, Gerente General de Operaciones del Ministerio de Salud, el cual comentó la importancia del taller para el país y las personas que trabajan en el proceso de adquisiciones. El Ing. Pleites exhortó a los participantes a tener una participación activa en las sesiones y agradeció su asistencia. También, como parte de la inauguración, la Coordinadora Regional de PEPFAR, Heidi Mihm, dedicó unas palabras de apertura en las que resaltó la importancia de la enseñanza, la asistencia técnica y el compartir conocimientos en talleres como este tanto de parte de los expositores, como de los asistentes. Finalmente, ella comentó la colaboración de PEPFAR en la implementación del proyecto de Fondo Mundial.

En su presentación introductoria, Dr. Kenneth L Hoadley, Consultor Senior de HFG, explicó que el objetivo del taller era desarrollar e implementar innovaciones en la gestión financiera y presupuestación en el MINSAL, utilizando como ejemplo el Programa VIH e ITS de El Salvador. La metodología por utilizar supone que las soluciones requieren cambios tanto en las interacciones entre nosotros (¿cómo se negocia el cambio?) como de los sistemas (¿qué cambiamos – y cómo?).

La agenda se divide en tres grandes bloques:

- *Bloque 1: Identificación de problemas y creación de una visión compartida sobre resultados esperados.* Este bloque consistió de un análisis situacional de El Salvador sobre la respuesta al VIH y de las teorías claves sobre la economía y financiamiento en salud.
- *Bloque 2: ¿Cómo negociar el cambio?* Este bloque tuvo un enfoque sobre las relaciones compartidas y el éxito en las relaciones humanas para lograr un mejor flujo de procesos. Trabajando en grupos pequeños, los participantes analizaron su rol en el sistema de salud y como se interactúan con personas y departamentos diferentes.
- *Bloque 3: ¿Qué cambiamos - y cómo?* Este bloque fue un análisis profundo sobre el proceso de compras de medicina e insumos del VIH en El Salvador, usando el informe de USAID como una guía. Los participantes apreciaron la complejidad de los pasos, tiempo y personas involucradas en el proceso y últimamente analizaron juntos como fortalecer este proceso a lo largo.

Para el trabajo en grupos durante los tres bloques diferentes, los consultores dividieron a los participantes en 4 grupos previamente seleccionados de acuerdo a sus interacciones en los procesos de gestión financiera y presupuestaria. Estas agrupaciones fueron hechas para lograr el mayor impacto en el trabajo en grupos.

Una descripción completa de las actividades de los tres bloques se encuentra en el Anexo. Los resultados principales que surgieron durante esta actividad están incorporados en los resultados y los próximos pasos de este informe.

**Compromisos y tareas concretas por participante identificado durante los tres bloques:
¿Qué vamos a hacer en los próximos días para dar seguimiento a lo visto en el taller?**

- Ofrecer asistencia técnica para brindar elementos para la solución de los problemas vistos en el presente taller.
- Estimar los tiempos de los procesos de manera detallada.
- Revisar las acciones que realiza y ubicar aquellas que pueden aportar a la solución del problema
- Unidad de desarrollo institucional, para apoyar el proceso (involucrar a los compañeros de trabajo)
- Transmitir a sus compañeros el mensaje del taller para entre todos tener un panorama más amplio para la planeación.
- Convertirnos a un control de calidad que evite que la información que se envíe sea errónea y se acorten los procesos que se alargan por errores de información.
- Hacer énfasis en su entorno laboral de la actitud de cambio, para mejorar los procesos.
- Informes de la ministra para comentar los resultados del taller, para que apoyen los procesos que deben mejorarse.
- Incentivar a las personas q están a cargo de los sistemas, para aportar en la mejorar de los mismos.
- Retroalimentación en su entorno laboral y exigirse mayor control de calidad.

5. CONCLUSIONES

5.1 Taller de costos y presupuestos para OSC con trabajo en VIH

5.1.1 Comentarios y evaluación del taller

Al finalizar el taller los participantes realizaron comentarios que merecen ser incluidos en esta parte del informe, por evidenciar el resultado alcanzado con su realización.

También, contribuyen mostrando hacia donde se pueden focalizar los próximos esfuerzos del Ministerio de Salud y de la cooperación técnica.

Comentarios (parafraseados)

- "Le dije a la Dra. Nieto al principio que pensé que esto era una pérdida de tiempo, pero estaba equivocado. Esto me ha abierto los ojos y estoy contento de haber venido".
- "No estaba seguro de si debería asistir, especialmente porque los viernes están muy ocupados para nosotros. Pero lo que hicimos aquí fue muy importante y nos ha dado herramientas, tenemos que hacer un impacto, y mostrarle al mundo lo que estamos haciendo".
- "A veces trabajamos tan duro y no lo incluimos como gasto... mostrándonos cómo las cosas que hacemos, incluso el voluntariado, es importante y tienen valor".
- Dra. Ana Isabel Nieto, Directora del Programa Nacional de ITS, VIH y Sida de El Salvador: "El comentario más importante que tiene para nosotros es que todavía están aquí a las 4:30 pm, un viernes. Esta herramienta es importante no sólo para los donantes internacionales, sino para que ustedes para que puedan trabajar de manera efectiva y compartir sus historias con el mundo".

La evaluación también contenía dos preguntas que exploraban qué fue lo más útil para los participantes y sus sugerencias para el próximo taller. Dentro de la primera, la respuesta más frecuente fue la herramienta de ONUSIDA (HRCT), aunque también se señaló el intercambio de conocimientos y experiencias y el cálculo de costos desglosado. Sobre la segunda pregunta, se registró en diversas ocasiones la necesidad de que se traduzca dicha herramienta al español, y también se mencionaron los siguientes aspectos: dar continuidad al taller, mayores ejercicios prácticos y acompañamiento en el proceso de costeo y presupuestación de OSC.

En anexos, se adjunta las evaluaciones de cada uno de los participantes del taller.

5.1.2 Lecciones aprendidas

- I. Las personas que participaron en representación de las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro manifestaron una gran satisfacción por haberse sentidos contemplados en una actividad de fortalecimiento institucional, realizada por el Programa Nacional de ITS, VIH y Sida de El Salvador, con el apoyo del Programa HFG de USAID.

2. Las organizaciones participantes comprendieron la necesidad de realizar un cambio de paradigma en sus misiones para lograr un mejor costo eficiencia. Tomaron conciencia de la necesidad de focalizarse en productos y bienes, y ser innovadores para acceder a fuentes de financiamiento para la realización de sus proyectos.
3. Las OSC tomaron conciencia de que el taller de Costos y Presupuesto fue un primer paso para reciclarse y dar sustentabilidad a sus actividades y es importante dar seguimiento continuo para fortalecer habilidades.
4. Las organizaciones mostraron sus puntos débiles que pueden afectar su habilidad de poner la teoría de costeo a la práctica en su trabajo cotidiano: no saben trabajar con Excel.
5. El HRCT es de gran ayuda para el desarrollo de las actividades de la Sociedad Civil, por su simplicidad, por ser un resumen de planeación estratégica y teoría de costos, sin embargo, requieren su utilidad se potencializa si se tienen conocimientos básicos de Excel y esta herramienta se traduce al español.

5.1.3 Próximos pasos

5.1.3.1 Crear la capacidad para la captación de recursos de donantes con los conocimientos para presentar proyectos de financiamiento

Los participantes al taller manifestaron la dificultad que representa para ellos la preparación de propuestas (proyectos) a los posibles agentes financieros, en particular a los requerimientos de USAID. Esta dificultad resulta por la falta de familiaridad con los procesos de los donantes y de los procesos de recaudación de fondos.

Es importante seguir invirtiendo en y fortaleciendo la capacidad de las OSC para presupuestar sus actividades, identificar sus costos de operación para responder más efectivamente a las solicitudes de donantes internacionales. Una manera para lograr este fin es ofrecer oportunidades para seguir creando la capacidad de las OSC en la elaboración de proyectos para presentar a las agencias de USAID para garantizar la provisión de resultados concretos como contrapartida del apoyo recibido. El resultado esperado es el logro de fondos, tanto como la ejecución más efectivo de sus presupuestos.

5.1.3.2 Generación de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro para incrementar eficiencia en la gestión de recursos

a) Promover la realización de reportes financieros y de control de gasto con el uso de Excel
Se observó que el personal perteneciente a las OSC participantes en el taller no tiene conocimiento en el uso de la herramienta Excel.

Para maximizar la utilidad de las capacitaciones recomendadas a la continuación, el equipo HFG recomienda que el MINSAL y sus socios ofrecen un entrenamiento en el uso de Excel. Estos entrenamientos pueden aprovechar de cursos básicos en línea sobre el uso de Excel. Con esta nueva capacidad, las OSC serían mejor equipados para la elaboración de sus presupuestos y la gestión y control de sus recursos.

b) Promoción del uso de planes estratégicos

El equipo HFG recomienda que se realizan talleres de planificación estratégica replicables con las OSC que permitan generar conciencia de su papel en la respuesta al VIH, identificando resultados esperados y cuantificando los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

c) Elaboración de planes de negocios para incentivar auto sustentabilidad de las organizaciones sin fines de lucro

El equipo HFG recomienda que se realicen talleres que fortalecen la habilidad de determinar la viabilidad económico-financiera de sus proyectos con una visión empresarial. Esta actividad permitiría que las OSC comenzaran a pensar en su autofinanciamiento. Las organizaciones que actualmente están asociadas a actividades de Plan Internacional han tenido este entrenamiento, alcanzando resultados exitosos. El equipo HFG recomienda que estas capacitaciones sigan siendo ofrecidas y que sean evaluados para un mejoramiento continuo.

5.1.3.3 Seminario en línea sobre uso HRTC

Para lograr una capacitación masiva sobre el uso de HRTC, podría plantearse la realización de un seminario en línea sobre cómo usar la HRCT en el contexto latinoamericano. Para ello, sería de gran utilidad trascender esta herramienta hacia otros programas y actividades que realizan las OSC actualmente y tenerla disponible en español.

5.1.3.4 Elaboración de criterios de eficiencia para la selección de OSC financiadas con recursos públicos o externos

Para impulsar la priorización de la eficiencia de costo, el equipo HFG recomienda la elaboración de una propuesta para que el financiamiento gestionado por el Programa Nacional de ITS, VIH y Sida de El Salvador contemple criterios de eficiencia en los resultados esperados. Este enfoque sobre el costo eficiencia aplicaría a recursos públicos o de donantes externos y que sea canalizado a las organizaciones sin fines de lucro para el desarrollo de proyectos,

5.2 Taller de gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios

5.2.1 Comentarios de los participantes del taller (parafraseado)

- “Todos deberían involucrarse para asegurarse de que los pagos se hagan a tiempo. Gracias a las conversaciones que surgieron [durante el taller], se identificaron que las normas y regulaciones son una obligación y tenemos que seguir encontrando formas para trabajar dentro de ellas. Este taller fue la primera oportunidad para analizarlas juntas y encontrar formas para trabajar de manera más eficiente.” – Dra. Nieto
- “Así que, nuevamente, hagamos el compromiso de hacer las cosas de la manera correcta para que nosotros en la Fiscalía no nos convirtamos en un obstáculo para sus procesos.” – Dr. Bonilla
- “Empezando mañana, voy a analizar que tanto mi participación afecta el proceso general. Voy a compartir esta experiencia con mis colegas para que también tengan una perspectiva más amplia de lo que está pasando” - Participante
- “Debemos compartir esta experiencia con aquellos que están cerca de nosotros y adoptar un nuevo proceso o hacer las modificaciones necesarias para que podamos dar soluciones a los problemas que enfrentamos ahora.” - Participante
- “En algún momento, no sabemos quién dice que. Así que tenemos que volver a leer estos documentos. Debemos identificar quien tiene un rol específico para lograr un mejor nivel de contabilidad.” - Participante
- “A partir de mañana, tenemos que compartir lo que hemos aprendido hoy y las observaciones que se han hecho. Tenemos que ver cómo podemos implementar el control de calidad para que, cuando la UACI o las otras autoridades requieren información, la información ya esté allí y evite la necesidad de pedir extensiones de tiempo.” - Participante

3.2.2 Lecciones aprendidas

El enfoque principal del taller fue sobre planes de acción para agilizar los diferentes procesos de compras de medicinas e insumos para el programa VIH/SIDA (y los demás programas del Ministerio de Salud ya que todas las compras dentro del ministerios siguen los mismos procesos) para evitar desabastecimientos y caducidad de medicinas e insumos con vidas útiles determinadas, tales como reactivos para las diferentes pruebas de VIH. El tema de la reprogramación de las pruebas CD4 de acuerdo con las nuevas indicaciones del Organización Mundial de Salud (OMS) se trató en forma directa con los personeros más directamente involucrados y se informa en un aparte a final de esta sección.

Después de un análisis exhaustivo de las causas por las demoras en los distintos procesos de compra, se notaron seis factores que son las causas principales de las demoras, desabastecimientos y caducidades:

- Legislación nacional vigente (incorporando requisitos relacionados con el DR CAFTA) que especifican – a veces en forma muy detallada – los pasos y procedimientos a seguir en la compra de productos y servicios por el estado salvadoreño
- La determinación por parte del Ministerio de Salud de canalizar toda compra a través de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones (UACI) del Ministerio, la cual eliminó la opción de la compra de antirretrovirales por el Programa de VIH/SIDA en forma directa a través del Fondo Estratégico de la OPS

- El uso más frecuente de licitaciones abiertas manejadas por la UACI (motivado en parte por el fallo de la Corte Suprema que limitó el uso del mecanismo de compra directa) para la adquisición de bienes para el Ministerio incluyendo las medicinas e insumos para el Programa Nacional de VIH/SIDA
- La necesidad de que todo contrato de compra por el Ministerio de Salud, a igual a las demás instancias del Gobierno de la República, sean aprobados por la Fiscalía General de la República
- Demoras en la ejecución de pasos individuales en los procesos de compras por razón de falta de personal y falta de capacitación
- La presencia de múltiples errores tanto técnicos como de forma en el flujo de documentos que acompañan y justifiquen la adquisición de medicinas e insumos.

De estos seis factores, sólo los últimos dos se prestan a planes de acción para agilizar los procesos y mejorar la gestión de los recursos financieros y presupuestarios del programa VIH/SICA y del Ministerio como un todo.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los participantes en el taller, existe la necesidad de tener una mejor documentación de los procedimientos de compra para que todos estén operando bajo las mismas expectativas. Actualmente, no existe un manual de procedimientos de compra que especifique en suficiente detalle los requisitos técnicos y legales para completar en forma exitosa un proceso de compra y lograr la aprobación del contrato de compra por la Fiscalía. La falta de orientación clara sobre procedimientos de compra es la causa principal por los errores cometidos a lo largo de los procesos de compra que motivan la devolución de papeles por la UACI a las unidades solicitantes o técnicas, y de la Fiscalía a la UACI para corregir los errores.

Además de la falta de un manual de procedimientos de compra, la falta de inducción e entrenamiento sobre las normas, procesos y procedimientos, la falta de personal y el sobre cargo de trabajo al personal involucrado en los procesos de compra contribuyen también a las demoras y los errores procesales.

En el caso de los reactivos, debido a los riesgos de caducidad, la práctica ha sido de colocar pedidos con entregas escalonadas durante el año. Sin embargo, debido a demoras en la aprobación de contratos de compra, la primera entrega frecuentemente no se realizaba hasta los finales del tercer trimestre o el cuarto trimestre del año calendario. Debido a que el período de implementación del contrato de compra vencía a final del año, las demás entregas programadas no se realizaban, causando desabastecimientos de estos materiales de laboratorio a la vez que los fondos asignados no se utilizaban.

También, el taller resaltó la falta de coordinación entre las diferentes unidades dentro del Ministerio de Salud que participan en el proceso de planeación, presupuestación y adquisición de medicinas e insumos. Durante el taller, se dio cuenta de la necesidad de incluir instancias que no se habían incluidas en reuniones anteriores relacionadas con los procesos de adquisiciones.

Finalmente, debido a la complejidad de los procesos de adquisición, los tiempos presupuestados para la planeación y programación de compras por las unidades solicitantes resultan insuficientes para evitar desabastecimientos de medicinas o caducidad de insumos de laboratorio.

Reprogramación de CD4 de acuerdo con las recomendaciones de la OMS

La OMS recomienda que los controles de VIH/SIDA pueden ser más espaciados hasta 12 meses en los pacientes estables, con CVP suprimida y cifras de linfocitos por encima de 300-500 células/ μ L (C-II). De ofrecer esta prueba de CD4 anualmente contribuirá en la disminución del gasto en el tratamiento de

pacientes con VIH/SIDA. Para adoptar esta recomendación en El Salvador y que sea reflejada en las normas nacionales, el cambio requiere la validación de la Asociación de Infectología y de la Sociedad Civil Organizada para evitar las demandas de parte de la Procuraduría respecto de la violación de los Derechos Humanos.

En el caso de El Salvador, también es necesario redactar nuevos protocolos adaptados a la nueva sugerencia de la OPS que contemple todas las opciones respecto del uso de CD4, dejando claramente especificado cuando se deben hacer los controles una vez por año. En consulta realizada con la Seguridad Social, no se ha tendido una rápida respuesta respecto del nuevo protocolo, por lo que se está pensando que los nuevos protocolos serían solo usados por parte del Ministerio de Salud.

La estimación del beneficio económico por la adopción de esta medida será realizada por PSM en un workshop que se realizara en el mes de setiembre, para actualizar la herramienta del costeo logístico de insumos clave para la estrategia 90-90-90.

Para promover este cambio y para reforzar las recomendaciones más actualizadas de la OPS, es recomendado que el MINSAL y los socios del Fondo Global busquen formas de reforzar el mensaje de la OPS sobre la frecuencia de las pruebas de CD4 durante sus reuniones y talleres, tanto como en visitas a partes interesadas de laboratorios. También se recomienda abogar continuamente con la Asociación de Infectología para asegurar que este cambio se aborda de manera eficiente, identificando los tomadores de decisión, abogando directamente con ellos y ellas y abordando sus dudas e inquietudes.

Además, se recomienda montar una campaña educativa para los pacientes que reciben las pruebas de CD4 para que sepan la razón por la reducción en la frecuencia de esta prueba y que entiendan que es una recomendación de la OPS en vez de ser percibido como una reducción en los servicios de tratamiento que reciben.

5.2.2 Próximos pasos

En base a las lecciones aprendidas y conclusiones del taller, se le recomienda a la Dirección del Programa Nacional contra el VIH/SIDA la implementación de las siguientes recomendaciones como próximos pasos:

1. Que las unidades solicitantes de medicinas e insumos para el programa VIH/SIDA, tanto como otros programas del Ministerio, inicien su proceso de planeación y programación de adquisiciones con un mes de anticipación a las fechas programadas actualmente para estas actividades.
2. Que la compra de reactivos de laboratorio se realice independientemente de la compra de otras medicinas e insumos usando el financiamiento del Fondo Global sin tener que esperar asignación presupuestaria de los fondos nacionales. *Nota: según información de los participantes del taller, el uso del Fondo Global antes de la asignación presupuestaria de fondos nacionales ya ha sido aprobado.*
3. Que se elabore un manual de procedimientos de adquisiciones de medicinas e insumos del Ministerio que cubra todos los requisitos técnicos, presupuestarios y legales del proceso de adquisición de la legislación vigente y las políticas del MINSAL.
4. Que el Departamento de Recursos Humanos del MINSAL asegure el personal necesario para cumplir con los requisitos de los procesos de compra en forma expedita, y que prepare el personal involucrado en los procesos de compra con la capacitación necesaria. Esto incluye el

conocimiento completo del nuevo manual de procedimientos de adquisiciones para realizar su trabajo sin cometer errores debido a la falta de conocimientos.

5. Que el Departamento de Recursos Humanos emprenda una campaña de calidad de procesos administrativos para fomentar una cultura de calidad y reducciones de errores procesales, con reconocimientos y posiblemente premios por gestiones “libres de errores.”
6. Que se negocie con los organismos de control, incluyendo la Corte de Cuentas, Fiscalía General de la República, para hacer licitaciones por menor número de productos.
7. Que se constituya un “task force” para hacer el seguimiento de los compromisos asumidos en el workshop.

Con respecto a la recomendación de elaborar un manual de procedimientos de adquisiciones de medicinas e insumos, se recomienda a la dirección del Programa Nacional Contra el VIH/SIDA que, en compañía con sus colegas directores de los demás programas del MINSAL, contrate expertos fuera del MINSAL para elaborar un Manual de Procedimientos de Adquisiciones del MINSAL que incorpore todos los requisitos legales y reglamentarios de la Nación y del Ministerio de Salud. Como parte de este proceso, es posible que los consultores externos encuentren formas de agilizar los procesos de compra por eliminar o reordenar pasos en los procesos de compra sin violar la legislación y reglamentación vigente.

ANEXO A: PARTICIPANTES DEL TALLER DE COSTOS Y PRESUPUESTO DE OSC CON TRABAJO EN VIH

La selección de los participantes fue realizada por la Dirección del Programa Nacional de ITS/VIH/SIDA, así como, cursar las invitaciones al taller.

#	ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTE	CORREO ELECTRÓNICO
1	Vision Propositiva	Irma Yaneth Hernandez	Visionpropositiva.elsalvador@yahoo.es
2	Asociación Atlacatl	Julio Ramirez	jramirez.atlacatl@gmail.com
3	Vida Nueva Positiva	Catherine Serpas	Catherine_argueta07@yahoo.es
4	CONTRASIDA	Norma Guadalupe Torres	administracion@fundacioncontrasida.org
5	CONTRASIDA	Hector Samoda Achoa	finanzas@fundacioncontrasida.org
6	FUNDASIDA	Francisco Ortiz	Ort.fran@gmail.com
7	Asociación Entreamigos LGBTI	William Hernandez	entreamigosgay@gmail.com
8	Asociación Entreamigos LGBTI	Marvin Gonzalez	Marvin092@gmail.com
9	MCP-ES	Sail Mauricio Quintanilla	Asoc.elrenuevo@gmail.com
10	ORM	Connie Rodriguez	copastoralccb@gmail.com
11	ORM	Rosario Diaz	rosariodiaz@orministries.org
12	ORM	Carolina de Rodriguez	argrome@yahoo.es

13	MINSAL	Jose Dimas Guevara	joguevara@salud.gob.sv
14	REDSAL	Ana Cristina Hernandez Alvarado	Anacristina71991@hotmail.com
15	MINSAL Programa VIH	Zulma Rodos Alfonso	Zalfonso@salud.gob.sv
16	Fundaqui	Xenny Elizabeth Rosales	movimientojoventangelicaquinta@gmail.com
17	Asociación Colectivo Alejandra	Luisa Tatiana Perez Guevara	Tatianaperez.d@gmail.com
18	Asociación Colectivo Alejandra	Santiago Daniel Valle Joma	Santiagovallejomaa@gmail.com
19	Asociación Atlacatl	Elizabeth Serrano Alvarenza	Eserrano.atlacatl@gmail.com
20	ICW El Salvador	Guadalupe de Casteneda	icwelsalvador@gmail.com
21	REDSAL	Mauricio Sanchez Hernandez	positivoold@gmail.com
22	Asociación Liquidambar	Rosa Alma Ramos	Mujeresliquidambar.es@gmail.com
23	Orquídeas del Mar	Maria Consuelo Raimundo	merirray@yahoo.com

Total: 23 personas

ANEXO B: AGENDA DEL TALLER DE COSTOS Y PRESUPUESTO DE OSC CON TRABAJO EN VIH

Taller: “Costos y Presupuesto para OSC con trabajo en VIH”		
<p>Meta principal: Crear capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil con trabajo en VIH, para mejorar la gestión financiera en costos y presupuesto.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los principios y definiciones básicos del costeo, aplicados al trabajo en VIH. - Introducción a herramientas útiles para el costeo y presupuestación del trabajo en VIH que realizan las OSC. - Realizar ejercicios básicos de costeo y presupuestación en prevención del VIH. 		
Día I		
8:00-8:30 HRS.	Registro de los participantes	
8:30-9:00 HRS.	Palabras alusivas	Tara Ornstein USAID Ana Isabel Nieto Directora del Programa Nacional de ITS, VIH y Sida de El Salvador
9:00-9:15 HRS.	<p>TEMA: Introducción al Taller</p> <p>1.1. Objetivos del taller 1.2. Metodología 1.3. Resultado Esperados</p> <p>Objetivo: Introducir al taller a los participantes y mostrar lo que vamos a lograr durante los dos días. Vamos a salir con conocimientos básicos para mejorar el costeo y el presupuesto del trabajo en VIH que realizamos como OSC.</p> <p>Meta compartida: mejorar el presupuesto de los proyectos de OSC para mejorar la gestión de los recursos asignados para la prevención del VIH en El Salvador.</p>	Pilar Rivera PI*
9:15-9:30 HRS.	Presentación de los participantes (nombre, OSC, expectativas del taller)	Todos los participantes de OSC

9:30-10:30 HRS.	TEMA: Análisis situacional El Salvador y la sostenibilidad de la respuesta al VIH	Ana Isabel Nieto P2bis* En sustitución de la presentación P2*, programada para realizarse por Pilar Rivera
	<p>Objetivo: Conocer la situación nacional actual del VIH; desde diferentes enfoques: demográfico, epidemiológico y socioeconómico; así como las metas nacionales y mundiales, relativas a la respuesta al VIH, que deben cumplirse en los próximos años, como los principales desafíos de la respuesta nacional.</p> <p>Se impulsará a que los participantes comprendan su rol en el cumplimiento de objetivos y logro de metas.</p> <p>Usando grandes rotafolios en la pared con marcadores, cada grupo responde a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el rol de mi organización en la respuesta al VIH? • ¿Cuáles son las dificultades de la organización para el logro de sus objetivos? 	
10:30-10:50 HRS.	Receso	Todos los participantes
10:50-11:20 HRS.	<p>TEMA: Financiamiento del VIH en El Salvador y Latinoamérica</p> <p>Objetivo: Conocer el contexto del financiamiento del VIH en LAC y El Salvador, e identificar su participación en los programas preventivos, en los que laboran.</p> <p>Se impulsará a que los participantes identifiquen el contexto del financiamiento de las acciones que realizan en respuesta al VIH.</p> <p>Usando grandes rotafolios en la pared con marcadores, cada grupo responde a las preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las acciones en respuesta al VIH, que se incluyeron en la presentación, que realiza su organización? • ¿Quiénes son las principales fuentes de financiamiento de esas acciones? 	Pilar Rivera P3*
11:20-12:00 HRS.	TEMA: Economía y Financiamiento de la Salud	Daniel Arán

	<p>Objetivos: Comprender la importancia del uso adecuado de los escasos recursos que tiene el país. Esto justifica tener un tratamiento especial para aprovechar los recursos públicos autorizados por la ley de presupuesto y las donaciones recibidas del exterior.</p> <p>Se impulsará a que los participantes analicen los desafíos que ellos tienen en forma individual y a nivel organizacional, para no perder recursos y hacer una mejor planeación de los recursos, a través de la presupuestación.</p>	P4*
12:00-12:30 HRS.	TEMA: Principios básicos del costeo	Pilar Rivera P5*
	<p>Objetivo: Introducir a los participantes en el tema del costeo, en general y en particular relacionado al trabajo en VIH, revisando su definición, objetivos, utilidad, alcances y valor.</p> <p>Se impulsará a que los participantes se introduzcan en el tema y comprendan su importancia en el trabajo que realizan.</p>	
12:30-13:00 HRS.	TEMA: Definiciones básicas del costeo	Pilar Rivera P6*
	Objetivo: Conocer la esencia del costeo, sus principales tipos o clasificaciones, el costeo en el contexto del proceso de producción y los principales pasos del análisis de costos en el proceso de producción.	
13:00-14:00 HRS.	Almuerzo	Todos los participantes
14:00-15:00 HRS.	TEMA: Costeo normativo	Pilar Rivera P7*
	Objetivo: Introducir a los participantes en la definición de costeo en general y el normativo en particular, para su aplicación en los próximos ejercicios prácticos de costeo en VIH.	
15:00-15:20 HRS.	Receso	Todos los participantes
15:20-16:00 HRS.	TEMA: Costos unitarios de productos o servicios	Daniel Arán P8*
	Objetivo: Conocer cómo se calculan los costos unitarios de bienes y servicios.	

Día 2

8:00-8:15 HRS.	Registro de los participantes	
8:15-10:00 HRS.	<p>TEMA: Ejercicio de costeo ITS</p> <p>Objetivo: Realizar un ejercicio práctico de costeo, utilizando la actividad de tratamiento de ITS.</p> <p>Los participantes realizarán un ejercicio de costeo de tratamiento de ITS en grupos, para lo cual será necesario que por equipo tengan una computadora portátil y haya al menos un participante con referencias básicas en el uso de hojas de cálculo Excel.</p> <p>En caso de que ningún participante de OSC tenga conocimientos en el uso de hojas de cálculo Excel, los equipos de trabajo serán apoyados por Pilar y Daniel.</p> <p>Se revisarán los resultados y se entregarán las respuestas correctas a los participantes (Hoja Excel).</p>	<p>Pilar Rivera</p> <p>Con apoyo de Daniel Arán</p> <p>P9*</p> <p>M1*</p>
10:00-11:00 HRS.	<p>TEMA: Estimación de costos</p> <p>Objetivo: Reforzar teóricamente la metodología para realizar la estimación de costos unitarios en VIH y mostrar ejemplos prácticos, a través de una herramienta para su estimación (Hoja Excel).</p>	<p>Daniel Arán</p> <p>P10*</p> <p>M2*</p>
11:00-11:20 HRS.	Receso	Todos los participantes
11:20-13:00 HRS.	TEMA: Exposición de la herramienta para el costeo de Derechos Humanos y VIH	<p>Pilar Rivera</p> <p>P11*</p> <p>M3*</p>
13:00-14:00 HRS.	Almuerzo	Todos los participantes
14:00-15:30 HRS.	TEMA: Ejercicio práctico en el uso de la herramienta para el costeo de Derechos Humanos y VIH	<p>Pilar Rivera</p> <p>Con apoyo de Daniel Arán</p>
15:30-16:00 HRS.	<p>TEMA: Conclusiones y comentarios del taller</p> <p>Los participantes al taller comparten sus comentarios del taller, tomando como guía las siguientes preguntas:</p>	Todos los participantes

	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son los temas que les parecieron más útiles para mejorar la realización del presupuesto de sus proyectos?• ¿Qué temas les gustaría haber visto o cuáles necesitan profundizar?	
--	---	--

Notas:

*Presentaciones (P#) y material de apoyo (M#).

ANEXO C: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LOS TRES BLOQUES — [TALLER “BUSCAR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS EN EL SISTEMA DE SALUD”]

Bloque 1: Identificación de problemas y creación de una visión compartida sobre resultados esperados

La primera exposición estuvo a cargo de la Dra. Ana Isabel Nieto que presentó el “Análisis situacional El Salvador y la sostenibilidad de la respuesta al VIH”, en donde nuevamente se revisaron aspectos demográficos, epidemiológicos y socioeconómicos ligados al VIH, así como las metas nacionales y mundiales que deberán cumplirse en los próximos años, como los principales desafíos de la respuesta nacional.

La segunda exposición estuvo a cargo de Daniel Arán, que presentó el tema “Economía y financiamiento en salud”, la cual trató de la procuración de salud y el desafío de controlar los costos financieros de las enfermedades en contexto de recursos limitados para alcanzar la máxima salud posible, con una visión de equidad. Se plantearon como temas centrales:

- La co-responsabilidad de la población y el gobierno para mantener la salud de un país
- La importancia de producir los bienes de salud en el tiempo que se necesitan
- Lograr la satisfacción de los usuarios de los servicios de salud
- Los pasos de salud para todos de la OPS, las tres E: Equidad, Efectividad y Eficiencia
- Una visión holística de la eficiencia: sacar el mayor provecho en términos de felicidad y bienestar de la energía invertida, la cual no incluye ningún concepto económico; y
- El desafío de cumplir con los ODS al 2030, remarcando lo relativo al VIH.

Bloque 2: ¿Cómo negociar el cambio?

La tercera exposición, realizada por Daniel Aran, hizo referencia a la responsabilidad compartida. Se analizó el logo del gobierno actual de El Salvador “Unámonos para Crecer” y se revisaron conceptos como la ética y los valores universales.

En una cuarta exposición “Éxito en las Relaciones Humanas”, se trataron sugerencias de cómo mejorar las relaciones:

- Apoyo
- Relaciones complejas
- Visión compartida
- Responsabilidad social y compromiso
- Pilares básicos de una relación/acuerdo (personas, intereses, opciones de mutuo beneficio y criterios objetivos)

- Los siete elementos de una relación/acuerdo (comunicación, relación, intereses, opciones, legitimidad, alternativas y compromisos); y
- Cómo alcanzar un buen resultado (interese satisfechos).

Para posicionar el mensaje de resolución de conflictos, el equipo de trabajo pegó mensajes en las paredes del salón con mensajes alusivos.

Durante esta exposición, se solicitó a todo el grupo de participantes analizar unas imágenes y compartir lo que veían, con lo cual se mostró las distintas interpretaciones y puntos de vista del ser humano frente a la realidad, y cómo esto influye en el proceso de comunicación. Se comentaron sugerencias para mejorar la comunicación y las relaciones. Como conclusión, entre otras cosas, que, es mejor construir una interpretación o visión compartida y que una negociación eficaz requiere de una efectiva comunicación bilateral.

En seguida a las exposiciones, se solicitó a los participantes un ejercicio individual con tiempo cronometrado, que tenía por objeto mostrar que no leemos las instrucciones ni ponemos atención en lo que otros dicen, lo cual dificulta la comunicación y el trabajo en equipo.

En una primera dinámica por grupos de trabajo y usando rotafolios, se pidió a los participantes describir su rol en el sistema de salud, a partir del planteamiento de las siguientes preguntas, para después ser compartido con los demás:

¿Qué hacemos?

- Como departamento o gerencia
- Como institución

Algunos participantes fueron específicos y otros más generales; pero se hizo notar que nadie mencionó la visión y misión del MINSAL que, al final, fue leída por un participante.

En la siguiente tabla, se resumen los resultados de esta dinámica.

Tabla 5. Rol del Departamento y de Institución de los Participantes

Grupos/temas	Como departamento o gerencia	Como institución
Grupo 1	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar las coordinaciones interinstitucionales para mejorar la respuesta nacional al VIH. • Velar por la atención integral y prevención de las personas con VIH. • Generar insumos para mejorar el proceso de planificación institucional para el uso eficiente y eficaz de los recursos. • Fiscalizar el uso de los fondos asignados al programa. • Velar por el cumplimiento del ciclo presupuestario, a través de las áreas de presupuesto, tesorería, contabilidad y fondos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el bienestar de la salud de la población Salvadoreña. • Mejorar la calidad de vida de la población, a través de la verificación del buen uso de los recursos públicos (CCR).

Grupo 2	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar - Planificar - Monitorear - Regular 	<ul style="list-style-type: none"> - Ente rector - Responsable de la atención (80% de la población) - Planificación - Ejecución presupuestaria - Monitoreo - Coordinación intra- e interinstitucional
Grupo 3	<p>Garantizar la atención de las personas con VIH, la prevención desde el área programática y gestión de recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normatizar y supervisar los procesos de selección y uso racional de las tecnologías sanitarias - Autorizar, administrar, monitorear y asegurar el cumplimiento de la planificación presupuestaria, a la luz de la normativa del sector público - Gestionar recursos para apoyar la prevención y la atención del VIH, utilización de criterios epidemiológicos. 	<p>Formular, adoptar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar las políticas públicas en materia de salud, así como a promoción tratamiento y rehabilitación de la salud.</p>
Grupo 4	<p>Revisamos el control interno de la institución, identificando las oportunidades de mejora, señalando responsabilidades, emitiendo recomendaciones, dándoles seguimiento para verificar su cumplimiento.</p>	<p>Velamos por cubrir las necesidades de salud de la población, acercando los servicios, en la medida de lo posible, a toda la gente.</p>

Bloque 3: ¿Qué cambiamos - y cómo?

Kenneth Hoadley expuso y distribuyó páginas del estudio “Revisión del Proceso de compras de medicina e insumos del VIH en El Salvador,” desarrollado originalmente en 2017 por el USAID Global Health Supply Chain Program: Procurement and Supply Management. Este estudio mostró la complejidad de los pasos, tiempo y personas involucradas en el proceso, los cuales pueden mejorarse, no en términos de incumplimiento de la Ley, sino en tiempos.

Después de la presentación del estudio sobre los procesos de compra, se dio inicio a la primera de dos rondas de análisis y presentaciones por grupos de trabajo sobre problemas que obstaculizan la gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestales del programa de VIH/SIDA en El Salvador. El propósito de estos ejercicios fue de trazar y comprometerse a planes de acción concretos para resolver estos problemas, que en su mayoría se enfocaban en procesos lentos y engorrosos para la adquisición de medicinas e insumos para el programa, y cuya lentitud resultaba en la no disponibilidad de insumos médicos críticos, la caducidad de medicinas e insumos de laboratorio, tales como reactivos, antes de su desalmacenaje, y por ende, altos costos de medicinas e insumos. Durante el taller, los participantes resaltaron el reto de la caducidad de los reactivos y esto impulsó un análisis sobre las demoras y como realizar los procesos más eficientes para tomar en consideración la caducidad de los reactivos.

En la primera ronda, se solicitó a los participantes analizar cuatro problemas diferentes que los consultores habían identificado previo al taller y que constituían obstáculos en la gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios del Programa Nacional contra el VIH/SIDA (uno en cada grupo de trabajo), para identificar oportunidades y trazar planes de acción, y presentar sus recomendaciones de acción a la plenaria para su aprobación y compromiso de implementar. Cada grupo debió estructurar su presentación para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué va a cambiar?
- ¿Qué se necesita para realizar el cambio?
- ¿Cómo lo va a conseguir?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Para cuándo?

Problemas a atender en primera ronda

1. Pago por anticipado al Fondo Estratégico de la OPS para la compra de antirretrovirales.
2. Reducción de tiempos en el proceso de estimación de compra conjunta de medicamentos, insumos médicos y no médicos
3. Reducir demoras en la aprobación de compras por la Fiscalía General de la República.
4. Agilizar proceso licitación de compras conjuntas a través de la UACI.

Presentaciones por grupos

Grupo I. Proceso de compra de ARV través el fondo estratégico de la OPS

¿Qué vamos a cambiar?

- Mejorar el tiempo del proceso de adquisición de los ARV.

¿Qué se necesita para realizar el cambio?

1. Cambio de actitud.
2. Compromiso de las unidades involucradas en el proceso.
3. Revisión de los pasos en el proceso para optimizar los tiempos.

¿Cómo lo va a conseguir?

1. Planificación oportuna del proceso de la unidad solicitante
2. Especificaciones completas y correctas.
3. Elaborar cronogramas de tiempos una vez identificado la modalidad de compra
4. Seguimiento continuo del proceso

¿Quién lo va a hacer?

- Unidad solicitante
- Unidad Financiera
- Unidad de Abastecimiento
- DIRTECS
- Técnicos, especialista evaluador
- UACI

¿Para cuándo?

4ª. TRIMESTRE DE CADA AÑO

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

Los tiempos de respuesta de OPS llevan mucho tiempo, por lo que se propone buscar otro gestor. Es importante analizar el beneficio de compra a más bajo costo y los préstamos que hace OPS contra los tiempos de respuesta de esta misma organización, tal es el caso de las cotizaciones que se le solicitan y no envían. Asimismo, es importante analizar las implicaciones de haber incluido a la UACI en el proceso.

Grupo 2: Reducción de tiempos en el proceso de estimación de compra conjunta de medicamentos, insumos médicos y no médicos

Antecedentes

- El Proceso de estimación de necesidades para la compra de medicamentos, insumos médicos y no médicos del siguiente año tarda un tiempo aproximado de 4 meses.
- Dicho proceso, toma como base la compra de medicamento, insumos médicos y no médicos del año en curso, en cuanto a precios y techo presupuestario.
- Los establecimientos (30 Hospitales y 5 Regiones) no inician sus análisis hasta que comienza el proceso de estimación.
- Incluir los medicamentos de todos los Programas.

¿Qué va a cambiar?

- Iniciar un mes antes el ejercicio de estimación a nivel de Hospital y Regiones.

¿Qué se necesita para realizar el cambio?

- Mejorar la coordinación con las Unidades Solicitantes (Hospitales y Regiones).

¿Cómo lo va a conseguir?

- Generar lineamientos a los niveles locales, para que trabajen anticipadamente en las estimaciones del siguiente año, a través del Viceministerio de Servicios de Salud en coordinación con la Unidad de Abastecimiento, dirigidos a los Directores de Hospitales y Regiones de Salud.

¿Quién lo va a hacer?

- Dirección Nacional de Primer Nivel de Atención
- Dirección Nacional de Hospitales del Segundo Nivel de Atención
- Coordinación de Hospitales de Tercer Nivel de Atención
- A través del Viceministerio de Servicios de Salud.

¿Para cuándo?

- Estimación de necesidades marzo 2019, para compra conjunta de medicamentos 2020.

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

- Planificación vinculada de medicamentos, tanto de la compra conjunta como de la tradicional.
- Establecer un sólo proceso de compras para todos los programas de salud.
- Automatizar el proceso de compras, para asegurar una misma metodología.
- Empoderar a la parte regionales en el proceso de estimación.
- Disponibilidad de costos unitarios para comparar compras.

- No es posible hacer compra de medicamentos por separado, tiene que entrar por la compra conjunta. Esta compra, baja el costo-oportunidad de la adquisición de insumos. Por ello, se propuso la discusión sobre la posibilidad de comprar algunos insumos aparte, por la urgencia de tiempo. Al respecto se comentó que la ley lo permite, pero con limitantes. En este sentido, se pidió salir del paradigma actual y tratar de re-pensar las cosas de manera diferente.
- Que la planificación de suministros generales se incluya en el proceso, por la importancia que tiene en la operación de los servicios.
- No es necesario que los especialistas estén en la comisión reguladora y la ley prohíbe la consulta a expertos. Sin embargo, se requiere un equipo de trabajo pequeño para revisar el tema.

Grupo 3. Demora en la firma de contratos en la Fiscalía General de la República

Antecedentes

- Los contratos tienen deficiencias.
- No responden prontamente a las observaciones hechas.
- No necesariamente es responsabilidad de la UACI.

¿Qué va a cambiar?

- Hacer control de calidad de los contratos.
- Separar de cláusulas en plazos de entrega y vigencia.
- Entrada en vigencia a partir de la firma: notificar al almacén para que reciba con copia aún sin firma de la FGR.

¿Quién lo va a hacer?

- La FGR prioriza contratos de medicamentos y de los reactivos.
- La UACI hará control de calidad, antes de enviar a la FGR.

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

- Podría incluirse otros contratos, no sólo los de medicamentos, tales como servicios generales.
- Homologar las bases y la adjudicación (esto último es lo que reflejan el contrato). Lo que genera observaciones al proceso y al contrato, que se hacen por escrito y de manera puntual.
- Se deben tener cuidado en incluir las cláusulas específicas correctas.

Grupo 4. Proceso: Compra Conjunta

Antecedentes

- Licitación pública
- Tiempo estipulado en cada proceso lleva como dos años (suma total de tiempos)
- Los puntos clave que pueden mejorarse en un proceso de licitación: planificación inapropiada, revisar macroprocesos para reducir tiempos.

¿Qué va a cambiar?

- El inicio de la estimación y programación en el SINAB, puede adelantarse con una certificación preliminar de fondos de acuerdo al techo presupuestario del año
- Automatizar la programación y estimación para la UNABAST
- Reprogramación en base al techo presupuestario aprobado
- La selección del mecanismo del proceso de compra
- Revisión y aprobación de especificaciones técnicas y precios de referencia

- Elaboración de bases de licitación
- Proceso de evaluación de ofertas
- Elaboración de contratos
- Automatizar procesos: las estimaciones de necesidades se hacen en papel, luego se pasan a Excel y luego al sistema requerido, lo cual hace que los tiempos sean mayores.
- Presupuesto techo presupuestal: estimar necesidades sin importar que se apruebe el presupuesto.
- Reducir el tiempo de juste de estimaciones respecto del presupuesto aprobado.
- Eliminar la selección del mecanismo del proceso de compra.
- Reducir el tiempo en la elaboración de contratos.

¿Qué se necesita para realizar el cambio?

- Consultas a UNAC sobre la validez de la certificación preliminar
- Acortar los tiempos de la reprogramación
- Eliminar el proceso de la etapa de planificación y programación
- Elaborar especificaciones técnicas de 2 meses a 2 semanas, con un documento base que no sufra muchas modificaciones.
- La evaluación de ofertas tienen un plazo de 60 días en la Ley, sin embargo, éste podría reducirse a una semana
- La elaboración de contratos debe reducirse a un mes.

¿Cómo se va a conseguir?

- Incorporar la certificación preliminar a la política institucional de compras con la automatización del proceso
- Pasarlo a la etapa de la solicitud de compra
- Un documento estandarizado de especificaciones técnicas para el tema de consumibles
- Un documento estandarizado para la elaboración de bases de licitación, con los aspectos técnicos, financieros y legales
- Con una certificación de empresas y productos, mediante una precalificación y la calificación
- Definiendo cláusulas generales y cláusulas específicas para el tipo de contratación, y automatizar.

¿Quién lo va a hacer?

- UFI
- Unidad solicitante acorta los tiempos, apoyada con UNABAST y DTIC para establecer el proceso de automatización mediante una consultoría para esta acción particular
- UACI
- UNABAST, DIRTEC, LNR y Unidad Solicitante
- UACI
- DIRTEC y UACI
- UACI y DTIC y UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA DE MINSAL

¿Para cuándo?

- 6 meses
- 1 año
- Inmediatamente
- 3 meses para estandarizar
- 3 meses para estandarizar
- 6 meses para establecer el procedimiento de certificación
- 6 meses para establecer el procedimiento

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

- Reunión entre unidad jurídica MINSAL, adquisiciones y contrataciones y fiscalía para revisar contratos cada año, lo cual aligeraría el proceso establecido de 3 meses. Desde la fiscalía no se considera posible llevar a cabo la reunión, por la carga de trabajo, pero sí se emiten observaciones que retroalimentan el proceso.
- UACI, ve como limitante las especificaciones técnicas no revisadas, con errores, que retrasan el proceso; así como las decisiones de última hora para traer expertos para revisar estas especificaciones. Aun cuando se subsane el error, al año siguiente vuelve a aparecer. Dificultad de llegar a acuerdos en las evaluaciones, por el número y diversidad de las personas que integran las comisiones.

Segunda ronda: Enfoque en problemas adicionales identificados durante la primera ronda

Grupo 1: Elaboración de la Programación Anual de Compras

1. Requiere:

- Existencias del SINAB
- Inventario establecimientos (farmacias, sistema utilizado SIAP)
- Lo anteriores sistemas no son compatibles, lo que dificulta obtener la información oportunamente
- Personas atendidas en años anteriores
- Nuevo posible caos

2. Falta de integración de los sistemas utilizados:

- SINAB
- SIAP
- COMPRASAL
- SUMEVE

3. Los pagos son realizados por el Ministerio de Hacienda, de acuerdo a la disponibilidad de caja del Tesoro Público, lo que limita la participación de más proveedores, en los procesos de compra realizados.

4. Recurso humano no capacitado para realizar las actividades que se le asignan, relacionadas con los procesos de compra.

Grupo 2: Reducción de tiempos en el proceso de estimación de compra conjunta de medicamentos, insumos médicos y no médicos

Antecedentes

- El Proceso de estimación de necesidades para la compra de medicamentos, insumos médicos y no médicos del siguiente año tarda un tiempo aproximado de 4 meses.
- Dicho proceso, toma como base la compra de medicamento, insumos médicos y no médicos del año en curso, en cuanto a precios y techo presupuestario.

- Los establecimientos (30 Hospitales y 5 Regiones) no inician sus análisis hasta que comienza el proceso de estimación.
- Incluir los medicamentos de todos los Programas.

¿Qué va a cambiar?

- Iniciar un mes antes el ejercicio de estimación a nivel de Hospital y Regiones.

¿Qué se necesita para el cambio?

- Coordinación con las Unidades Solicitantes (Hospitales y Regiones).

¿Cómo lo va a conseguir?

- Generar lineamientos a los niveles locales, para que trabajen anticipadamente en las estimaciones del siguiente año, a través del Viceministerio de Servicios de Salud en coordinación con la Unidad de Abastecimiento, dirigidos a los Directores de Hospitales y Regiones de Salud.

¿Quién lo va hacer?

- Dirección Nacional de Primer Nivel de Atención
- Dirección Nacional de Hospitales del Segundo Nivel de Atención
- Coordinación de Hospitales de Tercer Nivel de Atención
- A través del Viceministerio de Servicios de Salud.

¿Para cuándo?

- Estimación de necesidades marzo 2019, para compra conjunta de medicamentos 2020.

Grupo 3: ¿Cómo reducir los errores que generan devoluciones de documentos por la Fiscalía?

Contexto: En la primera ronda se hizo evidente que muchos de las demoras en el proceso de aprobación de contratos por la fiscalía se debían a errores cometidos durante los pasos anteriores que tenían que ser corregidos antes de continuar al siguiente paso.

1. Técnicos asignados para el control de calidad

- a) Elaboración de solicitudes de compra, especificaciones técnicas, bases de licitación y contratos.
- b) Eliminación de información o cambios en los contratos.
- c) Distribuir funciones entre la UACI y la unidad jurídica del MINSAL.

2. Sistematizar todos los procesos.

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

- Se tienen pocos recursos humanos y estos tienen mucha presión.
- Necesidad de notarios bien capacitados.

Grupo 4: Cómo reducir los tiempos

Contexto: En la primera ronda se hizo evidente que muchos de las demoras en los procesos de compra se debían a demoras en la ejecución de pasos individuales. Este grupo buscó identificar formas de agilizar la ejecución de pasos individuales dentro del proceso de compras.

- Diseñar un proceso estandarizado de gestión de suministros médicos y no médicos de tal forma que se establezcan las entradas requeridas (insumos) y las salidas esperadas de tal proceso (productos),

determinando la secuencia y la interacción de los microprocesos, aplicando los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia en la aplicación y el control, estipulando los recursos necesarios y asegurando que estén disponibles, asignando responsabilidades y autoridades que permitan manejar los riesgos y oportunidades, evaluar el desempeño e implementar los cambios necesarios para asegurar los resultados previstos y mejorarlos utilizando sistemas automatizados para su seguimiento.

- Elaborar un manual de procedimientos generales para la adquisición de productos de salud
- Hacer un levantamiento de los tiempos actualizados de los procesos
- Recomendación a los departamentos, direcciones y unidades legales, que se unifiquen los criterios conforme a las recomendaciones de fiscalía para evitar retrasos en la elaboración de los contratos

Comentarios de los demás participantes después de la presentación del grupo:

- Importancia del proceso de inducción para los recursos humanos de recién ingreso, que se integran al proceso de adquisiciones.

Cierre del Taller

A finalizar el taller, se pidió a cada participante indicar su compromiso personal a tomar acciones específicas para la implementación de los planes de acción propuestas por los grupos.

ANEXO D: EVALUACIÓN DEL TALLER COSTOS Y PRESUPUESTO POR LOS PARTICIPANTES

Tópicos /Evaluación	Muy bueno	Bueno	Aceptable	Pobre	Muy pobre	Total
Agenda	13	7	2	0	0	22
Metodología	11	8	2	1	0	22
Facilitadores	18	4	0	0	0	22
Resultado	16	6	0	0	0	22
Total (número)	58	25	4	1	0	88
Total (porcentaje)	66%	28%	5%	1%	0%	100%

ANEXO E: PRESENTACIONES Y MATERIALES - ARCHIVOS ELECTRÓNICOS

Listado de presentaciones finales

Taller de costos y presupuestos para OSC con trabajo en VIH

PI. Introducción Vfin.ppt

P2 Objetivos y metas del Plan El Salvador y ODS Vfin. Esta presentación se omitió debido a que, la presentación siguiente, expuesta por la Dra. Nieto cubrió los objetivos establecidos para esta presentación.ppt

P2bis Análisis situacional El Salvador y la sostenibilidad de la respuesta al VIH taller OSC.pdf

P3 Financiamiento VIH El Salvador y LAC Vfin. ppt

P4 Gestión Financiera y Presupuestal Vfin. ppt

P5 Principios costeo VIH esp Vfin. ppt

P6 Definiciones Costeo_esp Vfin. ppt

P7 Costeo normativo_esp Vfin. ppt

P8 Costos unitarios proceso o servicio Vfin. ppt

P9 Ejercicio costeo ITS_esp Vfin. ppt

PI0 Estimación de costos Vfin. ppt

PI1 Herramienta Costeo DH y VIH.ppt

Taller de gestión eficiente de los recursos financieros y presupuestarios

PI Presentacion introductoria al taller v2

P2 Gestión Financiera y Presupuestal.ppt

P3 Responsabilidad compartida.ppt

P4 Éxito en las relaciones.ppt

P5 Bloque 3 Que cambiamos y como2.ppt

P6 Revisión del Proceso de Compras de Medicinas e Insumos de VIH en El Salvador 2.ppt

ANEXO F: FOTOS DE TALLER DE COSTOS Y PRESUPUESTO PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC)

Foto 1: Introducción al cálculo de costos



Foto 2: Participantes del taller



Foto 3: Foto grupal del taller



ANEXO G: FOTOS DE TALLER GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

Fotos 1 y 2: Facilitación del taller



Foto 3: Trabajo en grupo



Foto 4: Foto grupal del taller



REFERENCIAS

1. Arán Christian y Szabó Tünde. **Costing definitions**. UNAIDS, 2018.
2. CONASIDA y Ministerio de Salud de El Salvador (MINSAL). **Plan Estratégico Nacional Multisectorial de VIH e ITS 2016-2020**. República de El Salvador.
3. MINSAL. **MEGAS en El Salvador 2017**. República de El Salvador.
4. MINSAL. **Análisis situacional El Salvador y la sostenibilidad de la respuesta al VIH**. Agosto, 2018.
5. Minsk, Belarus. **Costing HIV Programs and Services**. UNAIDS, 2009.
6. OPS y OMS. **La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. En: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13355:agenda-2030-sustainable-development&Itemid=39529&lang=es
7. Rivera MP y Arán D. **Sustentabilidad del Financiamiento Nuevo Paradigma. Tendencia y financiamiento entres programas claves en VIH, en Latinoamérica y el Caribe**. Onusida. Noviembre 2017.
8. Tünde Szabó. **Principles of costing HIV/AIDS interventions**. Basada en: *A Step-by-step Methodological Guide for Costing HIV/AIDS Activities, Partners for Health Reformplus*.
9. UNAIDS. **Costing Exercise on STIs**. Geneve, Switzerland.
10. UNAIDS. **The Humans Rights Costing Tools (HRCT)**. Geneve, Switzerland.
11. USAID. **Revisión del Proceso de Compras de Medicinas e Insumos de VIH en El Salvador**. USAID Global Health Supply Chain Program. Procurement and Supply Management.



**BOLD THINKERS DRIVING
REAL-WORLD IMPACT**