



Grupos de trabajo nacionales

Para la fabricación de equipos de protección personal y dispositivos médicos

Guillermo D. Selva

Profesor Senior Lecturer, Gerencia de Operaciones y SCM.

INCAE Business School

Andrea M. Prado

Profesora Asociada | INCAE Business School

Directora Cátedra Strachan para Filantropía e Inversión Social



INCAE
BUSINESS SCHOOL

CLACDS

Centro Latinoamericano
para la Competitividad y
el Desarrollo Sostenible



En todos los países del mundo, y los de Centro América no son la excepción, se están efectuando diversas iniciativas para producir localmente los equipos de protección personal (EPP) para profesionales de la salud y dispositivos médicos de mayor uso para pacientes con el virus COVID-19. Se espera un fuerte incremento de la demanda de atención de servicios de salud en las próximas semanas por la propagación del virus. Además, la oferta de los EPP y dispositivos médicos en los mercados internacionales está cada día más restringida y sus precios incrementándose fuertemente.

Esas iniciativas suelen llevarlas a cabo organizaciones nacionales, incluyendo instituciones públicas de la salud, universidades, gremios empresariales, compañías manufactureras, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras. En algunos casos, empresas e instituciones locales incluso se han aliado con internacionales académicas y de salud.

Objetivo



El propósito de este proyecto es apoyar a grupos de trabajo en cada uno de los países de Centro América en la coordinación de los esfuerzos nacionales para la fabricación local de EPP para los profesionales de la salud, como mascarillas, visores, batas, guantes, gorros, y cajas aerobox, así como ventiladores para los pacientes que requerirán hospitalización. Estos equipos se producirían con fiel cumplimiento de los protocolos y estándares de las autoridades nacionales de la salud y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Examinando algunas iniciativas internacionales y de la región, INCAE consideró prudente la creación de un grupo de trabajo en cada uno de los países centroamericanos con el objeto de coordinar los esfuerzos nacionales para enfrentar el reto del virus. INCAE cuenta con una amplia experiencia en apoyar programas intersectoriales en la región para enfrentar diversas crisis humanitarias, de cambios económicos y políticos en las últimas décadas.

La participación de INCAE en los grupos de trabajo nacionales tendrá una perspectiva regional, lo que facilitará el intercambio de resultados, buenas prácticas, análisis y experiencias exitosas de los países. La creación de un inventario de conocimientos que estará al servicio de todos los grupos de trabajo nacionales contribuirá a recortar los tiempos de ejecución de los diferentes programas de producción de EPP y dispositivos médicos.

Estructura de Trabajo

El grupo de trabajo en cada país trabajaría en dos niveles:

- 1) Un Comité Directivo, CD (ver el Anexo No. 1), conformado por los directores, presidentes o gerentes de las instituciones nacionales interesadas en las iniciativas de investigación y producción nacional.

Formarían parte del CD:

- a) Presidente, el funcionario operativo de mayor rango de la institución líder de salud bajo cuya responsabilidad se encuentra el aprovisionamiento de EPP y dispositivos médicos para el sistema de salud (e.g. Director de Infraestructura y Equipamiento o Director de Logística)
- b) Comité Técnico o Clínico, que generalmente examina y aprueba los materiales, dispositivos y equipos médicos que se utilizan en los servicios de salud del país, con fiel cumplimiento de los protocolos y estándares de las autoridades nacionales de salud y de la OMS. El Comité Técnico o Clínico funcionaría como asesor del Presidente y estaría bajo su responsabilidad.

El Presidente tramitará las consultas de evaluación de prototipos de EPP y dispositivos médicos producidos localmente, con el debido Comité. Estos prototipos deben ser viables para producirse de manera industrial en el país a un precio competitivo (vis-a-vis precios en mercados internacionales considerando limitaciones de acceso a suministros). Además, deben ser evaluados en términos de su calidad, seguridad y ergonomía para el usuario final por parte del debido Comité. Dicho Comité deberá justificar su recomendación desde el punto de vista técnico o clínico.

- c) El Coordinador o Interlocutor sería responsable de articular los esfuerzos entre las diferentes instituciones, empresas y gremios, y transmitirlos a la Presidencia y al Comité Técnico o Clínico, para las correspondientes evaluaciones.

El Coordinador de los esfuerzos deberá tener, deseablemente, experiencia en el manejo de esfuerzos multisectoriales, así como un buen conocimiento y conexiones de los sectores públicos y privados, principalmente el sector público de salud.

- d) Diversas instituciones y organizaciones públicas y privadas:

- Representantes de Universidades públicas o privadas (dos o tres), con fuertes departamentos técnicos de diseño de productos industriales y laboratorios de pruebas.
- Representante de la asociación de industriales o gremial del sector privado, que pueda facilitar información de las capacidades de la industria local de manera ágil y efectiva.
- Facultad de INCAE (dos) del área de operaciones, con conocimiento y experiencia en manufactura y logística.
- Socio o socios internacionales, como universidades, instituciones de desarrollo, para capitalizar conocimiento y abrir las puertas para financiamientos.
- Liason con los grupos paraguas que promueven iniciativas empresariales privadas y públicas.

2) Un Comité Ejecutivo, (ver el Anexo No. 2), integrado por:

a) El Coordinador o Interlocutor.

b) Un representante operativo de la Asociación de Industriales o Cámara de Industrias, con claro conocimiento de la industria manufacturera local, pues deberá poder identificar de manera ágil a las empresas con capacidades específicas de producción y con inventarios de materias primas.

c) Los representantes de las universidades de las áreas técnicas de materiales y diseño de productos industriales.

d) La facultad de INCAE de operaciones de manufactura y logística.

La experiencia ha demostrado que en los esfuerzos que involucran muchas organizaciones y personas, un comité ejecutivo puede analizar, tomar decisiones y actuar rápidamente, manteniendo siempre los contactos con los miembros del Comité Directivo para acciones que lo requieran. El enfoque clave es un intenso sentido de urgencia, que se manifiesta en la utilización de canales de comunicación y toma de decisiones efectivos (eliminación de reuniones innecesarias, producción de reportes).

La identificación de los miembros del comité ejecutivo será una decisión clave para el éxito del proyecto del Grupo de Trabajo nacional. Las personas deben sentirse comprometidas con las tareas y dedicarle los esfuerzos y tiempos necesarios para actuar con gran agilidad. Deben tener habilidades fuertes de ejecutoria.

Tareas del Comité Ejecutivo

El enfoque del Comité Ejecutivo es el de analizar cómo se puede acoplar la necesidad del sector salud por EPP y dispositivos médicos con el potencial de oferta de la producción nacional, considerando las existencias de materias ya disponibles en el país. El reto con la producción industrial que requiera materias primas que haya que importar, es que los mercados internacionales cada vez se cierran más y el transporte aéreo, además de costoso, es cada vez más limitado.

Las principales tareas del Comité Ejecutivo serían:

- 1) Identificar los EPP y dispositivos médicos de primera necesidad que puedan ser producidos localmente.
- 2) Obtener las especificaciones de los artículos de protección personal por parte de los Comités Técnicos o Clínicos, así como de la materia prima para producirlos, de acuerdo con los estándares aprobados internacionalmente.

Estos artículos tienen que ser fabricados de acuerdo a los materiales disponibles en el mercado local. La demanda de los artículos de interés se incrementará en todo el mundo por lo que probablemente también será muy complicado obtener los insumos de materia prima en los mercados internacionales. De allí que el énfasis del proyecto a cargo del Grupo de Trabajo nacional debería ser en los productos que se pueden producir con los insumos que ya se encuentran actualmente en los países.

Los representantes de las universidades técnicas podrían realizar esta labor de análisis de las especificaciones y del cumplimiento de los protocolos y estándares de salud pública de los materiales y productos. Asimismo, podrían contribuir con diseños locales para estos productos.

- 3) Levantar el inventario o identificar a las empresas manufactureras locales que cuenten que las capacidades o que puedan adaptar sus procesos para fabricar los prototipos cuyo evaluación técnica o clínica haya sido aprobada.

Habrá que insistir en la necesidad de confirmar la disponibilidad de la materia prima adecuada y de la tecnología y capacidad para producir los artículos de interés. Se puede considerar incluir a pequeñas y medianas empresas que están interesadas en apoyar esfuerzos de lucha contra el virus. No obstante, se vuelve a resaltar el nivel de urgencia en cuanto a que debe producirse de la manera más eficiente y rápida posible, analizando los volúmenes de producción esperados.

Esta tarea puede ser ejecutada por el Coordinador o Interlocutor con el apoyo del representante del gremio de industriales. Este último, podrá consultar las bases de datos de la entidad y los contactos de los miembros de la asociación.

- 4) Con los materiales y los procesos productivos identificados determinar las capacidades de producción agregadas (o bien un rango de cantidades posibles de cada artículo).
- 5) Identificar o levantar el stock que tiene disponible el sistema de salud, así como la demanda prevista según los estimados de consumo de los artículos en función de los escenarios trabajados por la institución líder del sector salud.

Es importante que el sistema de salud establezca cómo se va a comprar (o financiar) la producción de los EPP y dispositivos médicos (e.g. proceso de contratación pública). Si fueran donaciones externas habría que coordinar también el ingreso de los recursos. Hay que recordar que, dada la urgencia de la situación, los procesos tradicionales de compra pública pueden resultar muy lentos para la respuesta que amerita el COVID-19. Sin embargo, los empresarios necesitan seguridad para efectuar las inversiones y organizar la producción.

- 6) Contactar a las empresas con potencial de fabricar los productos o de reconvertir sus plantas y solicitarles estimados de la inversión inicial de adecuación de los procesos y los posibles precios de venta.
- 7) Monitorear el proceso de producción para que se cumplan con la compra, producción y entrega establecidas. Se recomienda también manejar un plan de comunicación que represente de manera clara el aporte de las distintas organizaciones y reporte los avances de la iniciativa. Empezar a comunicar una vez que haya resultados concretos.

Conclusiones

Los grupos de trabajo nacionales pueden tener un impacto importante en la lucha contra el COVID-19. Es clave proteger a los profesionales de la salud con EPP de calidad. Los sistemas de salud están bajo mucha presión y pueden beneficiarse del apoyo de equipos conformados por expertos en diferentes campos, que faciliten su trabajo con soluciones concretas. Adicionalmente, con los esfuerzos de incremento de la producción nacional se fortalecerá la base de la salud, aportando también a la recuperación económica de nuestros países.

Recursos

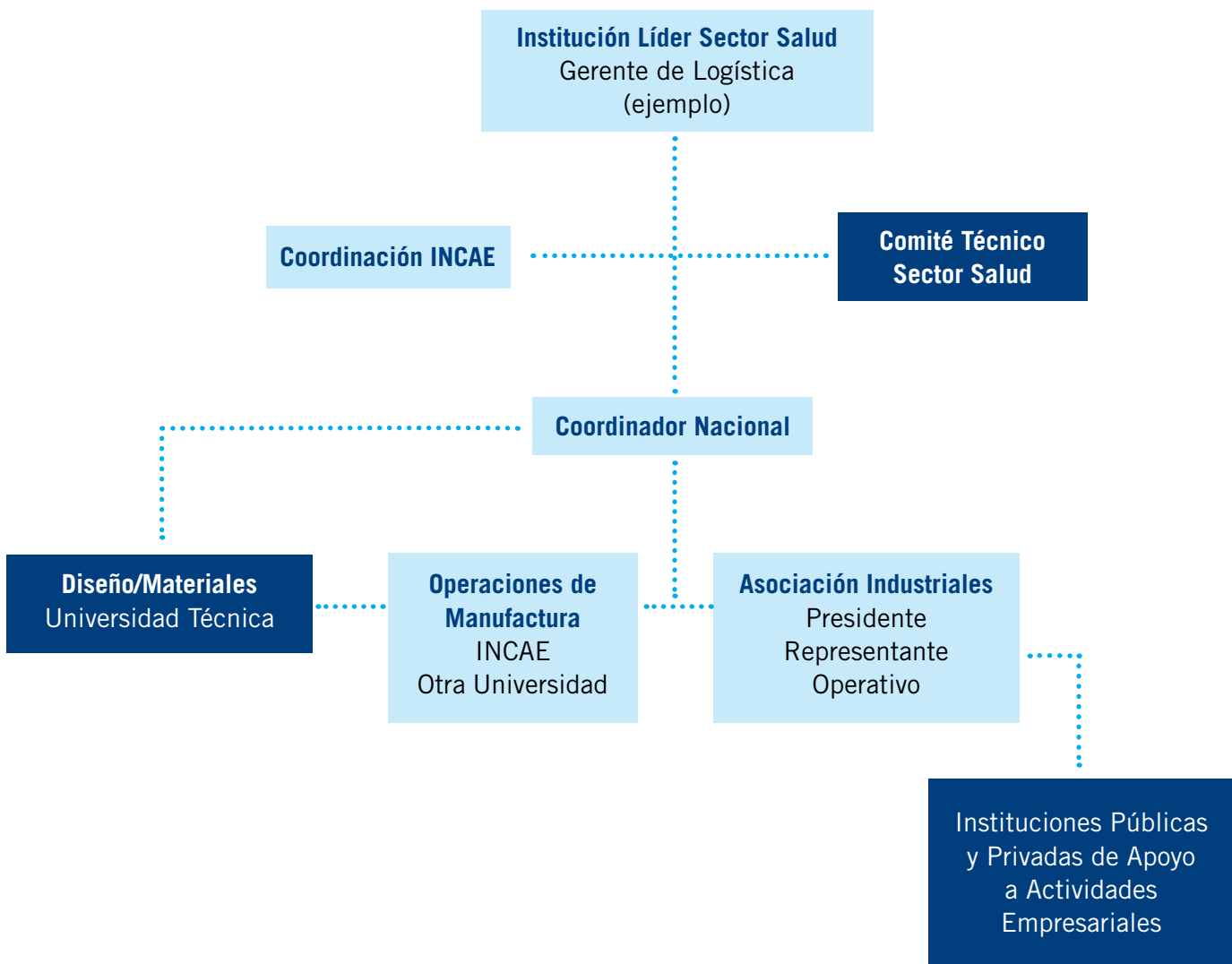
- 1) Personal administrativo y facultad para apoyar los esfuerzos de coordinación.
- 2) Apoyo de personal para tareas de búsqueda de información, registros, clasificación de documentación obtenida.
- 3) Apoyo tecnológico para crear repositorio de documentación obtenida en los países para compartir con todos los grupos de trabajo (en desarrollo por INCAE).

Fuentes

- Andrea Prado, Resumen de Proyecto, Iniciativa de Abastecimiento Local de Equipo de Protección (ALEPP) Marzo 2020.
- Andrea Prado, apuntes de conversaciones en reuniones del 29 y 31 de Marzo, 2020.

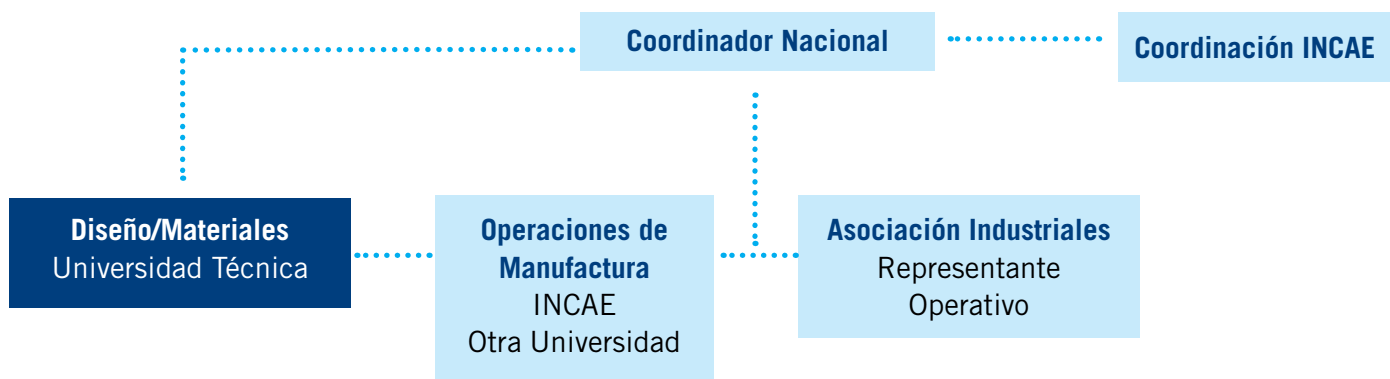
Anexo 1

Estructura Propuesta del Comité Directivo Task Force de Coordinación Interinstitucional



Anexo 2

Estructura Propuesta del Comité Ejecutivo Task Force de Coordinación Interinstitucional





CLACDS
Centro Latinoamericano
para la Competitividad y
el Desarrollo Sostenible