

---

# 1

## Estudio de caso de un país: Indonesia



Este estudio de caso describe las principales conclusiones relacionadas con el cálculo de costos del PAN-RAM de Indonesia. Ofrece una visión general de la aplicación actual del PAN-RAM, describe los procesos y sistemas generales para el cálculo de costos y presupuestos en Indonesia, resume los enfoques que este país ha adoptado para calcular los costos de las actividades asociadas a este programa y expone las principales lecciones aprendidas.

## Antecedentes

Indonesia participó en el ejercicio para determinar el alcance que sirvió de base a la elaboración de la herramienta de la OMS para el cálculo de costos y presupuestos de los PAN-RAM. Entre las actividades llevadas a cabo se incluyeron la colaboración con las principales partes interesadas indonesias a lo largo del proyecto, una misión que la OMS envió a Indonesia en noviembre de 2019, talleres, entrevistas con informantes clave y la recopilación de datos, y consultas posteriores a la misión.<sup>11</sup>

# PAN-RAM de Indonesia: visión general y aplicación

El borrador del PAN-RAM de Indonesia 2020-2024 se terminó de redactar en diciembre de 2019 de acuerdo con el PAM-RAM elaborado por la FAO, la OIE y la OMS.

Se basó en el PAN-RAM 2017-2019 y se hizo en consulta con múltiples sectores, como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Defensa, la Agencia Nacional de Control de Medicamentos y Alimentos, el Ministerio de Agricultura, el Ministerio de Marina y Pesca, el Ministerio de Medio Ambiente y Silvicultura, organizaciones profesionales y comunitarias y partes interesadas privadas.



El PAN-RAM de Indonesia está pendiente de aprobación oficial por el Ministerio Coordinador de Desarrollo Humano y Asuntos Culturales.<sup>12</sup> La coordinación general de las actividades está a cargo del Comité Nacional para el Control de la RAM.

## El PAN-RAM de Indonesia tiene seis objetivos estratégicos:

1. Aumentar la concienciación y el conocimiento sobre el control de la RAM mediante comunicación, educación y formación eficaces.
2. Aumentar los conocimientos y las pruebas científicas mediante la vigilancia y la investigación.
3. Reducir la incidencia de las infecciones por medio de saneamiento, higiene y PCI.
4. Optimización del uso de antimicrobianos en humanos, animales, peces y plantas.
5. Inversión para encontrar tratamientos, métodos de diagnóstico y nuevas vacunas que permitan reducir los problemas de RAM existentes.
6. Crear una gobernanza y una coordinación integradas en el control de la RAM

<sup>11</sup> Los autores de este estudio desean expresar su más profunda gratitud a las partes interesadas de Indonesia por haber contribuido con su tiempo y esfuerzo a las actividades del proyecto.

<sup>12</sup> La aprobación oficial, inicialmente prevista para principios de 2020, se ha retrasado debido a la respuesta a la pandemia de COVID-19.

## Asignación de prioridades a las actividades del PAN-RAM

El proceso de establecer prioridades en las actividades del PAN se llevó a cabo mediante un taller multisectorial. El taller facilitó el acuerdo sobre las actividades que probablemente tengan mayor impacto en la resistencia a los antimicrobianos a corto y medio plazo y contribuyó a fomentar un mayor conocimiento de la superposición entre el plan RAM y otros planes y presupuestos sectoriales, así como a determinar las posibles opciones para

ahorrar costos. Las partes interesadas también consideraron qué actividades ya se han realizado, están en curso o deben ampliarse o adaptarse a otras poblaciones objetivo. Además de centrarse en la asignación de prioridades a las actividades incluidas en el PAN-RAM, las partes interesadas determinaron las entidades ejecutoras principales para cada una de las actividades señaladas como prioritarias. Estas entidades fueron el Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura, la Agencia Nacional de Control de Medicamentos y Alimentos y el Ministerio de Marina y Pesca.

# Visión general de los procesos de cálculo de costos y presupuestos en Indonesia

## El personal técnico y económico principal de Indonesia proporcionó información sobre los procesos y herramientas generales de presupuestación en el país.

### Visión general del proceso presupuestario

Las propuestas de presupuesto se elaboran en las direcciones y se presentan al ministro para su aprobación. Después, el presupuesto se envía al Ministerio de Finanzas para que este dé su visto bueno general. El Ministerio de Finanzas aprueba y luego desembolsa una cantidad única a cada ministerio,

que se reparte entre las direcciones y subdirecciones según las prioridades ministeriales. Una vez transcurrido este proceso, no se pueden introducir más actividades en la planificación. Estaba previsto que el ciclo presupuestario de Indonesia finalizase en enero de 2021, y los ministerios ya han presentado sus proyectos de presupuesto para que sean revisados.

### Sistemas y programa informático

Actualmente, los ministerios utilizan una herramienta de contabilidad interna (creada por el Ministerio de Finanzas) para planificar y presupuestar sus actividades como parte de su planificación anual.

#### Cálculo de costos y presupuestos en los sectores

Las partes interesadas de Indonesia señalaron que la herramienta de contabilidad existente es detallada y, en general, satisface sus necesidades. Sin embargo, limita a los usuarios a ver únicamente las actividades que realiza su organización y por los importes presupuestados. Dada la naturaleza multisectorial de la RAM, los interesados indonesios se mostraron partidarios de una herramienta de cálculo de costos que se sincronizara entre los ministerios y permitiera establecer un coste unitario común por entradas.

#### Asignación de prioridades a las actividades del PAN-RAM en Indonesia: preguntas para el debate

- ¿Esta actividad se puede llevar a cabo en un periodo de 5 años?
- ¿Tendrá la actividad la mayor influencia o efecto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- ¿Incluye la actividad el enfoque «Una salud»?
- ¿Cuál es el orden de prioridad de las actividades comprendidas en una intervención específica?
- ¿Quién es la principal entidad ejecutora de esta actividad?

# Cálculo de costos y presupuesto para las actividades del PAN-RAM

Como práctica habitual, los ministros han asignado el presupuesto a cada subdirección en forma de cantidad fija; por lo tanto, los programas propuestos deben ajustarse al presupuesto atribuido. Las asignaciones presupuestarias específicas vienen determinadas por las prioridades de cada ministerio. Hasta 2019, las asignaciones presupuestarias para la RAM eran escasas, dado que esta cuestión no había sido una gran prioridad para los ministerios.

El taller organizado por la OMS en noviembre de 2019 fue una oportunidad para que las partes interesadas multisectoriales de Indonesia se reunieran con el propósito de trabajar en el establecimiento de los pasos de implementación y para iniciar el cálculo de los costos de determinadas actividades del PAN-RAM. Las partes interesadas también proporcionaron valiosos comentarios y aportaciones sobre la elaboración de la herramienta de la OMS de cálculo de costos y presupuestos para los PAN-RAM.

En el transcurso del taller, los participantes se dividieron en pequeños grupos para iniciar la elaboración de los planes de ejecución y el cálculo de los costos de las actividades del PAN-RAM previamente seleccionadas. Este proceso (facilitado por un asociado local que apoya el proyecto de la OMS) continuó después del taller. El personal técnico determinó qué recursos de ejecución se necesitaban para llevar a cabo cada actividad, expuso diversas hipótesis (p. ej., el número de participantes en las distintas reuniones y sesiones de formación, las cantidades y tipos de suministros que debían adquirirse, las necesidades de personal adicional) y planificó un calendario para cada paso. El personal de finanzas y adquisiciones ayudó a calcular los costos unitarios de varios artículos y recursos que se incluyeron en los planes técnicos. Tras la redacción inicial llevada a cabo durante el taller, los planes y las estimaciones de costos se revisaron de acuerdo con los comentarios recibidos durante el taller cuando se recopiló información al respecto.

## Taller de cálculo de costos del PAN-RAM: Yakarta, noviembre de 2019



El personal del proyecto de la OMS revisó los costos de todas las actividades y se realizaron varias rondas de revisiones antes de finalizar el plan de costos. Aunque en el taller inicial se detectaron y abordaron algunos solapamientos entre actividades (p. ej., las partes interesadas debatieron la combinación de ciertas reuniones entre actividades para aumentar la eficiencia), los sectores trabajaron en gran medida de forma

independiente para llevar a cabo los planes de cálculo de costos de las actividades que tenían prioridad. El Ministerio de Salud, el Ministerio de Agricultura y la Agencia Nacional de Control de Medicamentos y Alimentos han realizado el cálculo de costos. El Ministerio de Marina y Pesca no pudo efectuar este cálculo debido a la existencia de otras prioridades.

# Ejemplo de planificación de la aplicación: pasos y componentes detallados

## Objetivo estratégico 1:

Aumentar la concienciación y el conocimiento sobre el control de la RAM mediante comunicación, educación y formación eficaces

## Intervención estratégica 1.1.

Formular una estrategia y un programa de comunicación comunitaria basado en pruebas, dirigiéndose al público de la comunidad en general y a las organizaciones profesionales

## Actividad 1.1.1.

Realización de un estudio de conocimientos, actitudes y prácticas (KAP) sobre la RAM, la PCI y la relación del medio ambiente con el impacto de la RAM y la UAM (uso de los antimicrobianos) en la salud humana, animal y ambiental

Creación de un método de estudio KAP	Reunión de preparación
Elaboración de un cuestionario	Reunión de preparación, redacción
Formación sobre el estudio KAP	Reunión de preparación
	Pequeña reunión para 2 días de formación y pruebas de campo
Aplicación del estudio KAP	Reunión de preparación
	Visita de campo para la recopilación de datos
Análisis del estudio KAP	Reunión de preparación, introducción de datos, análisis de datos
	Introducción de datos, análisis de datos
Informe	Reunión de preparación
	Reunión grande (divulgación)

# Lecciones aprendidas

## **Un plan presupuestado permite una mayor participación multisectorial de las partes interesadas.**

Aunque el PAN-RAM de Indonesia fue fruto de consultas multisectoriales, las oportunidades de coordinación multisectorial de la planificación de la aplicación fueron limitadas. El cálculo de costos se consideró un paso importante para unir los esfuerzos de los sectores en la lucha contra la resistencia a los antimicrobianos y ayudó a establecer una posible armonización entre las actividades del PAN-RAM y otros planes y presupuestos sectoriales.

## **Los planes de ejecución detallados son necesarios para conseguir un proceso de cálculo de costos realista y específico.**

Para cada una de las actividades seleccionadas, las partes interesadas dedicaron un tiempo considerable a definir las subactividades y/o los pasos de ejecución con el fin de poder precisar el tipo y la magnitud de los recursos necesarios para apoyar cada actividad. Aunque la planificación inicial se centró en gran medida en las actividades a nivel central, en el futuro se requerirá un esfuerzo adicional encaminado a evaluar cuidadosamente las necesidades de recursos relacionadas con la ampliación o la expansión a las actividades subnacionales. Dado que los procesos presupuestarios subnacionales están muy descentralizados, este proceso podría ser complejo y requerir un alto nivel de coordinación.

## **La planificación de la ejecución y el cálculo de los costos deben tener en cuenta la escala de las actividades previstas, las metas pertinentes y los indicadores de seguimiento asociados.**

Una planificación precisa de los recursos implica tener en cuenta expresamente la escala prevista para las distintas actividades (p. ej., cuántos proveedores de servicios de salud se formarán). Aunque las decisiones relativas a la escala pueden depender a veces de la disponibilidad prevista de financiación y de varios escenarios, es importante relacionar directamente la escala prevista de las actividades con las metas acordadas del programa y los planes de SyE. Para calcular el grado de la actividad requerida es necesario contar con suficientes detalles del programa y orientación. Del mismo modo, si se revisan las metas programáticas a lo largo del tiempo, es posible que también haya que ajustar el cálculo de los costos.

## **El cálculo de costos requiere una estrecha colaboración entre el personal técnico y económico.**

El personal técnico de varios ministerios dirigió la planificación de la ejecución y la descripción de las necesidades de recursos para actividades concretas. Colaboraron estrechamente con el personal económico y de adquisiciones con objeto de determinar los costes unitarios adecuados para los recursos previstos.

## **Los sistemas y procesos presupuestarios existentes son casi exclusivamente sectoriales o ministeriales y podrían no abordar el carácter multisectorial de los PAN-RAM.**

En la actualidad, los sistemas y procesos presupuestarios de Indonesia son sectoriales: cada ministerio presenta su propio presupuesto. Aunque los sistemas y procesos presupuestarios existentes deberían aprovecharse para facilitar la integración de un PAN-RAM con costos en la planificación y los presupuestos sectoriales generales, el riesgo de ineficacia surge cuando la información y los presupuestos están dispersos entre los sistemas. La herramienta de la OMS para el cálculo de costos y presupuestos será útil para compartir información entre sectores y mejorar la coordinación de la asignación y el uso de los recursos.