



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Implantación en 240 Farmacias de una plataforma de negocios y servicios

Nro. Proyecto: UR-M1031 - Nro. Operación: ATN/ME-11543-UR

**Resultado:** Generar una infraestructura de tecnología e información que interconecte 240 farmacias y permita una mayor profesionalización de la gestión.

**País Administrador**  
URUGUAY

**País Beneficiario**  
URUGUAY

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa

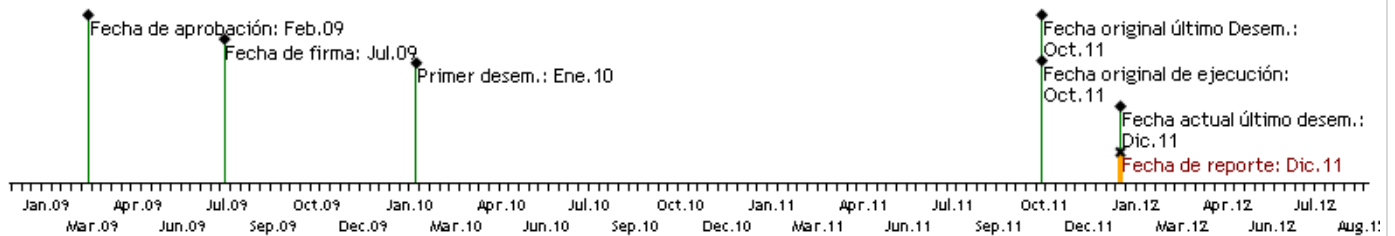
**Subgrupo**  
TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

**Agencia Ejecutora:**

**Líder equipo de diseño:** Perez-Gold, Aminta

**Líder equipo de supervisión:** Castillo Leska, Ana

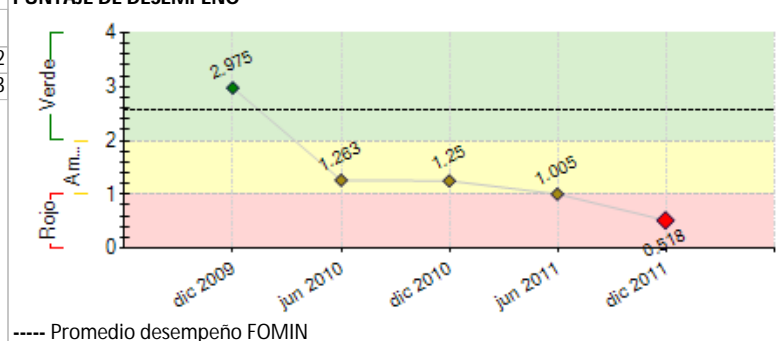
## CRONOLOGÍA DE EVENTOS



## RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
<b>FOMIN</b>	\$525,000.00	\$382,488.08	\$142,511.92
<b>Contrapartida</b>	\$0.00	\$593,000.00	\$73,033.13

## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

1) Principales resultados: Al finalizar el plazo de ejecución del proyecto no se había logrado avances a nivel de los resultados definidos en el propósito del propuesto.

2) Actividades principales: se logró la obtención del software de trazabilidad del medicamento. Se ha negociado con el Estado y el mutualismo, lográndose la aprobación por el Tribunal de Cuentas para la firma del 1er contrato con Sanidad Policial que operaría como piloto para el resto del Estado. Firma de un convenio el día 13 de diciembre con las droguerías. Adquisición de más de 200 equipos informáticos para las farmacias.

A la fecha de hoy, se ha podido concretar la instalación del software y hardware en más de 240 farmacias..

Se realizaron actividades de sensibilización a las farmacias a través de reuniones con los miembros de CFU y AFI y notas en publicaciones de circulación interna. Está disponible el módulo de trazabilidad y parcialmente el módulo de gestión. Las farmacias con software instalados son todas las que tienen los equipos de POS SA, no se han entregado manuales.

3) Riesgos y Obstáculos: Debemos destacar fundamentalmente las arduas negociaciones técnicas y económicas con los agentes de salud, públicas, privadas y

droguerías. Las cuales han sido muy difíciles principalmente con los agentes privados, debido al status quo que poseen desde hace más de 50 años.

En lo interno, luego de realizada la licitación del software, el grupo de trabajo se fue desmembrando, no observándose un cambio positivo. En realidad se fue perdiendo paulatinamente la coordinación de la dirección del proyecto. Asimismo no existió una coordinación del proyecto que pudiera minimizar esas diferencias para acelerar los procesos de administración. Creemos que ambas instituciones se encuentran actualmente reorganizándose positivamente para el logro de los objetivos.

4) Acciones para la sostenibilidad del proyecto: Las acciones tomadas para superar los inconvenientes, pueden parecer tardías e insuficientes para lograr la finalización del proyecto, sin embargo ambas direcciones seguirán el proyecto por su cuenta logrando los avances otros tiempos más adecuados a sus realidades

En el caso de AFI, se la encuentra trabajando con Fundasol en el aspecto de formación como medida de sustentabilidad. Respecto a los puntos de vista institucional, técnico, organizativo y financiero, como dijimos las Instituciones están en proceso de definición de su funcionamiento

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Al finalizar el plazo de ejecución del Proyecto no se habían alcanzado los resultados previstos a nivel de propósito del Proyecto.

El principal producto obtenido ha sido la herramienta informática. Las demás actividades y productos descriptos por el Ejecutor en su informe, fueron obtenidos después de vencido el plazo de ejecución del Proyecto.

El foco principal del Proyecto estuvo en disponer de la herramienta informática, para luego - con el desarrollo en marcha - avanzar en las negociaciones con los actores del sistema (prestadores de servicios de salud, proveedores y distribuidores). Pasada esta etapa y desarrollada la aplicación informática en sus dos prestaciones (despacho y trazabilidad de medicamentos y punto de ventas), aparecen como fundamentales otras dificultades no necesariamente tecnológicas, las que han dificultado el logro de los resultados previstos.

Entre las principales dificultades se encuentran las siguientes:

- (i) Dificultades en la gobernanza del Proyecto. Se identifica una falta de empoderamiento efectivo y poca claridad sobre los roles que desempeñan la Asociación de Farmacias del Interior (AFI) y el Centro de Farmacias del Uruguay (CFU) durante la ejecución del Proyecto y en el futuro inmediato. Entre otras:
  - Falta de un seguimiento activo de parte de las autoridades de ambas gremiales empresariales. El Comité de Dirección, el Grupo de Trabajo y el Equipo de Coordinación del Proyecto a junio de 2011 llevaban más de un año sin reunirse.
  - Falta de apropiación por parte de AFI y CFU del proyecto, que ha llevado a la tercerización de algunas funciones en el aliado tecnológico (POS S.A), que incluyen además de la gestión técnica, el manejo de relaciones con el Minsiterio de Salud Pública, con el que han avanzado en negociaciones, prescindiendo de la participación de AFI y CFU.
  - AFI y CFU no creen que deban dar más pasos hasta que no tengan la herramienta funcionando y no visualizan claramente su rol futuro en esta iniciativa.
- (ii) Dificultades en la gestión y gerenciamiento del Proyecto.
  - Los primeros y únicos recursos de Proyecto que fueron solicitados y movilizados corresponden al primer anticipo de fondos realizado con fecha enero de 2010 al cumplirse las condiciones previas
  - No hay personas en AFI y CFU responsable de la gestión y gerenciamiento del Proyecto.
- (iii) Ausencia de definiciones básicas relativas al modelo de negocios: cómo, dónde funcionará, con que objetivos y estructura, con que costos y precios, que requerimientos institucionales, técnicos, de infraestructura y financieros para gestionar y desarrollar un modelo de este tipo.
- (iv) Falta de complementación con otros servicios de apoyo. El Proyecto desde su diseño y en su ejecución estuvo muy focalizado en el desarrollo de la herramienta informática, pero como menciona la Evaluación Intermedia *"disponer de una herramienta tecnológica no es una solución mágica ni suficiente para revertir el problema de las farmacias comunitarias"*. Esta debería estar acompañada de otro tipo de servicios de apoyo que apunten a la reformulación e implementación de los modelos de gestión y de negocios de los mismo y a acompañar la transición de las farmacias comunitarias a la nueva etapa.

Tras la evaluación intermedia se solicitó la elaboración de un plan de acción para levantar estas restricciones para el período restante de ejecución del Proyecto, ya que se consideraba que el mismo continuaba siendo relevante y pertinente, y tanto CFU como AFI estaban convencidas que parte de la solución para su sector estaba en la herramienta que se desarrollaría en el marco del Proyecto.

Desafortunadamente, al finalizar el período de ejecución, AFI y CFU: (i) no visualizaban la necesidad de trabajar en las definiciones básicas relativas al modelo de negocio; (ii) no se prevía el desarrollo de servicios de apoyo para la implementación de las herramientas en las farmacias; (iii) no existían acuerdos firmados con los prestadores de salud, proveedores de medicamentos y droguerías; y (iv) el módulo de despacho aún no se había instalado en las farmacias "piloto"

En función de lo anteriormente expuesto, y ante la falta de evidencia de que se alcanzaran los objetivos de desarrollo, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 6 (a) (iii) "Suspensión y cancelación de los desembolsos" de las Normas Generales de Cooperación Técnica, se ejecutó una cancelación de los recursos no desembolsados.

#### Evaluación final

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El proyecto fue cancelado, no corresponde Evaluación Final

[Evaluación final](#)

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
<b>Resultado:</b>  Generar una infraestructura de	<b>P.11</b> % Incremento en el número de servicios que son provistos por las farmacias comunitarias a sus consumidores.	0	30	0	0 %
	<b>P.12</b> Prestadores de salud que despachan sus medicamentos a través de las farmacias comunitarias	0	3	0	0 %
	<b>P.13</b> % Medicamentos sobre los que el MSP tiene información, como consecuencia del sistema de	0	20	0	0 %

tecnología e información que interconecte 240 farmacias y permita una mayor profesionalización de la gestión.		trazabilidad implementado.				
	P.14	% Aumento del número de recetas despachadas a través de las farmacias comunitarias del Proyecto	0	30	0	0 %
<b>Clasificación:</b> Muy Insatisfactorio						

<b>Componente 1:</b> Desarrollo de la Solución de TIC e implementación piloto  <b>Peso:</b> 26% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Solución para el despacho de medicamentos de prestadores de salud disponible	0	1	1	100 %
	C1.12	Solución de trazabilidad de medicamentos disponible	0	1	1	100 %
	C1.13	Manual de Procedimientos para instalar la solución en las farmacias comunitarias desarrollado	0	1		0 %
	C1.14	Manual de Capacitación para el uso de la solución y servicios disponible desarrollado	0	1		0 %
	C1.15	No. de Farmacias comunitaria con todos los servicios funcionando	0	12	0	0 %

<b>Componente 2:</b> Implementación de la "foto de éxito" en las farmacias comunitarias  <b>Peso:</b> 72% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	No. farmacias comunitarias con los servicios implementados	0	240	137	57 %
	C2.12	No. de proveedores de servicios de instalación, soporte y capacitación acreditados	0	10	0	0 %

<b>Componente 3:</b> Difusión de resultados y lecciones aprendidas  <b>Peso:</b> 2% <b>Clasificación:</b> Muy Insatisfactorio	C3.11	Lanzamiento del Proyecto realizado	0	1		0 %
	C3.12	No. farmacias que han solicitado participar del Proyecto	0	50	0	0 %
	C3.13	Experiencia documentada	0	1		0 %
	C3.14	No. eventos en el exterior en el cual se ha participado	0	2		0 %

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H2 Contratación de firma proveedora del desarrollo tecnológico, de brindar capacitación y de supervisar implementaciones	1	Mar 2010	1	Ago 2010	Logrado tarde
H1 Armado y publicación de pliego de Licitación	5	Sep 2010	5	Ene 2010	Logrado
H4 No de acuerdos firmados con los proveedores (droguerías)	1	Dic 2010	1	Dic 2011	No aceptado
H5 Número de acuerdos firmados con prestadores de salud	2	Abr 2011	1	Ago 2011	No Logrado
H6 Instalación de módulo de despacho en farmacia	1	May 2011	1	Nov 2011	Logrado tarde
H4 [*] Número de Farmacias y comprobación de servicios ofrecidos incluyendo despacho y trazabilidad de medicamentos	12	Jul 2011	140	Nov 2011	Logrado tarde

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Diseño del proyecto/Componentes
- [X] Dificultades en adquisiciones

**SECCIÓN 4: RIESGOS****RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

<b>1.</b> No se firman acuerdos con los prestadores de salud, incluido proveedores públicos <b>Nivel:</b> Alto <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Primer prestador adjudicado				
<b>2.</b> Dificultades en la gestión del proyecto <b>Nivel:</b> Medio <b>Responsable:</b> Project Guest <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Se contará con la participación activa del gerente de AFI y Contador de CFU				
<b>3.</b> No se logra la firma de acuerdo con la industria / droguerías y otros proveedores de medicamentos <b>Nivel:</b> Medio <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Con las droguerías ya se alcanzó acuerdo, se realizó un acuerdo con ellos. Respecto al responsable de alcanzar acuerdo con la industria son las directivas de afi y cfu				
<b>4.</b> Las farmacias comunitarias no disponen de los recursos suficientes para enfrentar las inversiones que deben realizarse a raíz del Proyecto <b>Nivel:</b> Bajo <b>Responsable:</b> Project Coordinator <b>Estado:</b> Vigente <b>Comentarios:</b> Se logro acuerdo con una institución financiera de plaza y hay alguna otra interesada , que otorgan en condiciones beneficiosas el financiamiento en caso que algún asociado lo requiera				
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Medio <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 5 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 4 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 1 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0				

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** PP - Poco Probable  
 A pesar del interés manifiesto por AFI y CFU de continuar con el Proyecto, a la fecha de cierre del mismo se percibe poco probable su sostenibilidad, tanto desde

el punto de vista institucional, operativo, técnico y financiero. Si bien se dispone de la herramienta informática con sus dos prestaciones (despacho y trazabilidad), desde el punto de vista técnico esto no sería suficiente sino se acompaña de servicios de desarrollo empresarial que apunten a la profesionalización de las farmacias. Sólo AFI ha comenzado a trabajar en esta área. Institucionalmente no se han definido temas claves como el rol de AFI y CFU en el nuevo modelo de gestión. Desde la perspectiva operativa no se ha previsto infraestructura física ni contratación de recursos humanos especializados, que tengan a su cargo aspectos operativos del modelo que el proyecto estaría implementando. Finalmente, desde la perspectiva financiera no existen estimaciones de costos actuales ni futuros.

#### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	A la fecha de fin del período de ejecución del proyecto no se disponía de un cálculo económico que permitiera definir el costo y el precio del servicio a implementar. Así como de otro tipo de requerimientos financieros para gestionar y desarrollar un modelo de este tipo.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para <b>continuar</b> y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	A la fecha de fin del período de ejecución del proyecto se carecía de definiciones relativas al funcionamiento del modelo: cómo, dónde funcionará, con qué objetivos y estructura, quién gestiona la herramienta una vez finalizado el mismo.
[X] Ausencia de un <b>plan de sostenibilidad</b> o inadecuada implementación del mismo	No se disponía de un plan de sostenibilidad, si bien existía un firme convencimiento de ambas organizaciones en continuar.

#### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones tomadas para superar los inconvenientes, pueden parecer tardías e insuficientes para lograr la finalización del proyecto, sin embargo ambas direcciones seguirán el proyecto por su cuenta logrando los avances otros tiempos más adecuados a sus realidades. En el caso de AFI, se la encuentra trabajando con Fundasol en el aspecto de formación como medida de sustentabilidad.

[Plan de Sostenibilidad](#)

### SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. El desarrollo de herramientas informáticas no son soluciones "mágicas". Es importante tener en cuenta en este tipo de Proyectos la necesidad de complementar el desarrollo de las herramientas informáticas con acciones de fortalecimiento de las propias entidades empresariales, así como de servicios de apoyo empresarial dirigidos a las empresas beneficiarias del Proyecto, que conjuntamente puedan apuntar a la reformulación e implementación de los modelos de gestión y de negocios de los mismos y a acompañar a la transición a las nuevas etapas.	Implementation	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
2. El Proyecto se focalizó fuertemente en poner en funcionamiento una herramienta informática que permitiera el despacho y la trazabilidad de los medicamentos, para luego - con el desarrollo de la misma en marcha - avanzar en la negociación con proveedores y distribuidores de medicamentos y potenciales clientes (instituciones de salud). Pasada la etapa de desarrollo de la plataforma de servicios y negocios, aparece como evidente que los problemas principales de esta iniciativa no son tecnológicos. A pesar del interés de algunas instituciones prestadoras de servicios de salud no se logra firmar los acuerdos que viabilicen la puesta en funcionamiento del modelo. Para futuros proyectos, en las etapas de diseño, se sugiere la presentación de cartas de intención de algunos de los aliados estratégicos a los efectos de tener una visión más realista de la viabilidad y dificultad de las acciones previstas en la iniciativa.	Design	Castillo Leska, Ana [FOMIN]
3. La Coordinación también debería tener experiencia en proyectos macro aprobados por el BID cuando como en este caso existe una sociedad entre Asociaciones.	Sustainability	Cestau, Osvaldo Omar
4. Falta de formación por parte de las Direcciones de las Asociaciones para gerenciar el proyecto. Debería existir una formación previa y mínima para el gerenciamiento de proyectos macro.	Sustainability	Cestau, Osvaldo Omar
5. El trabajo de un proyecto con dos Asociaciones se torna difícil de administrar y coordinar. En el caso de este proyecto se advierten dos obstáculos. No existió un trabajo en equipo consistente, ya que si bien hasta aproximadamente la mitad del plazo contractual se laboró medianamente bien, en la segunda parte comenzó a desmembrarse el grupo de trabajo hasta su desaparición sin que hubiese otra forma asociativa que lo sustituyera eficazmente hasta la culminación del plazo contractual.	Sustainability	Cestau, Osvaldo Omar

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

No se han producido productos de conocimiento

#### Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

### SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

21/AGO/2013 [Informe de Evaluación Intermedia](#)  
28/AGO/2013 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38009264>]  
[<http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=38021545>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=UR-M1031&lg=SP>