Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 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

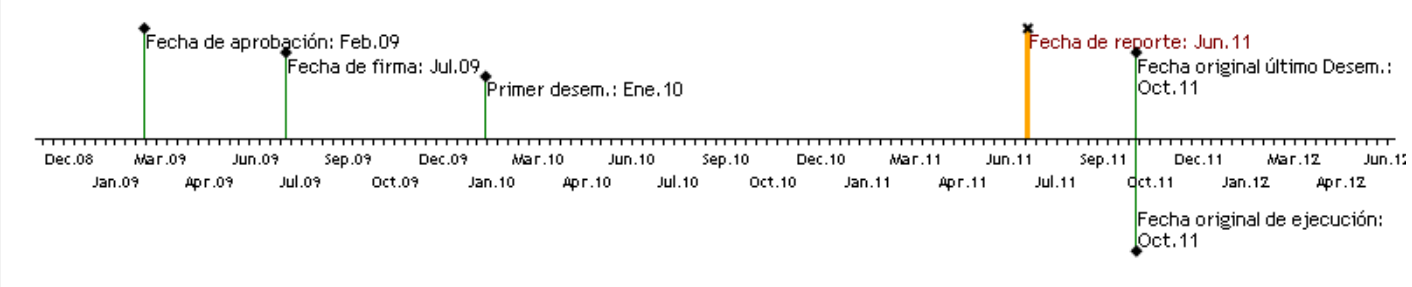
Propósito: Generar una infraestructura de tecnología e información que interconecte 240 farmacias y permita una mayor profesionalización de la gestión.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
URUGUAY	URUGUAY	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	TECH - Tecnología para el desarrollo empresarial

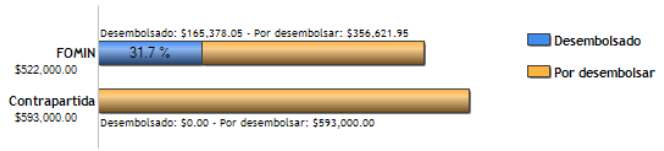
Agencia Ejecutora: Centro de Farmacias del Uruguay

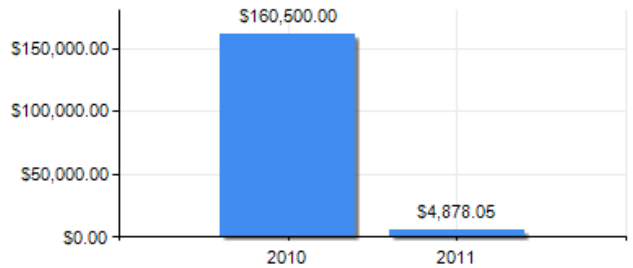
Líder equipo de diseño: Perez-Gold, Aminta
Líder equipo de supervisión: Castillo Leska, Ana

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

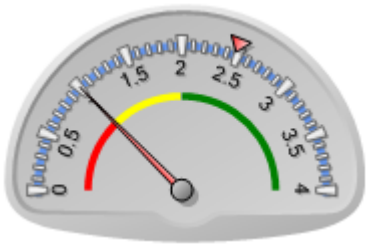


RECURSOS

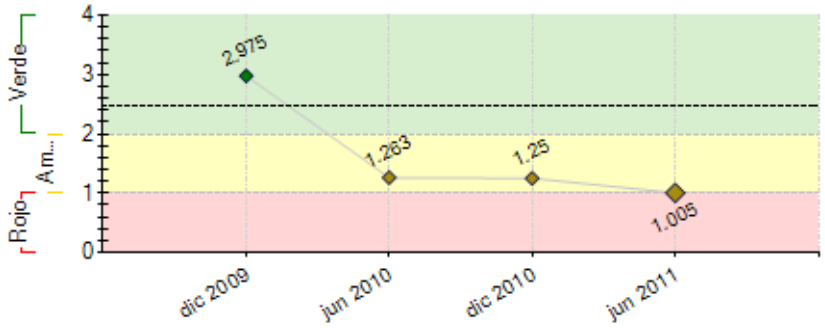




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

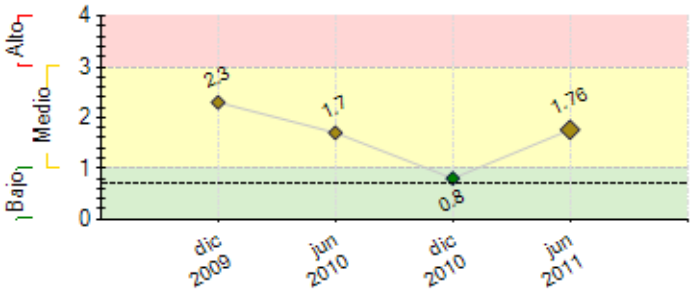


Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.005
Promedio FOMIN: 2.478



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.693

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Alto

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Firma del contrato con la empresa proveedora de la solución tecnológica. El 96% de los socios adhirieron al sistema. Carta intención firmada con las droguerías. Apoyo explícito del Ministerio de Salud Pública, regulador del sistema, corroborado por auditora Cra. Susana Ramela. Apertura de licitación por COMPRA DIRECTA de Sanidad Policial, somos los únicos proveedores. 230 farmacias ya adquirieron hardware necesario y la conectividad para realizar la dispensación del medicamento institucional.
2. Lentitud de conseguir acuerdos con EL PRIMER PRESTADOR. Una vez obtenido (Sanidad Policial) se acelerará el proceso de acuerdo con otros prestadores. Cambios en las directivas de las instituciones, en especial en el CFU, donde la falta de toma de decisiones de los nuevos integrantes, llevó a retrasos de las actividades. Para mitigarlo se tuvo varias reuniones donde se reiteraron las ventajas y fortalezas. Dificultades en la gobernancia del proyecto, falta de empoderamiento efectivo de las instituciones. Se implementó cambio en el equipo de dirección con involucramiento directo y activo de ambos presidentes y respaldando activamente al coordinador.
3. Falta de efectividad por parte de la Directiva del CFU, para mitigarlo se mantuvieron encuentros con ella y en forma personal con cada uno de ellos. También la directiva de AFI realizó como par, reuniones y mantiene una actitud muy fuerte de continuar en el proyecto y si es necesario permitir a las farmacias de Montevideo ingresar en el sistema a través de mecanismo alternativo. La demora en la obtención del primer cliente institucional lleva a la necesidad de replantear los plazos de cierre del FOMIN. La obtención del primer cliente se ha vuelto el foco principal de todas las actividades.
4. Medianamente optimistas, se cuenta con una decisión y acción muy fuerte por parte de la directiva de AFI y el Presidente de CFU. Las opiniones de las autoridades del MSP y ASSE alientan a obtener rápidamente más clientes. Sanidad Policial ya nos adjudicó la compra del servicio, que está pasando por los trámites burocráticos.
5. Al concretarse e implementarse el primer contrato con el Prestador de Salud Sanidad Policial, que abarca todo el territorio nacional, se generará un mejor servicio para los usuarios y ello generará interés por parte de los otros prestadores de contar con este sistema. Incorporar nuevo modelo de funcionamiento del sector que permita atraer y retener al consumidor con la dispensación del medicamento y de nuevos servicios.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Restando menos de dos meses para finalizar el plazo de ejecución del Proyecto, las perspectivas son poco optimistas en relación al logro del Propósito, que era la incorporación de una infraestructura de tecnología e información en 240 farmacias comunitarias que permita una mejor profesionalización.

A la fecha, el único logro evidenciado ha sido la adjudicación de la plataforma informática. El Centro de Farmacias del Uruguay y la Asocación de Farmacias del Interior no han presentado evidencia de que se hayan desarrollado los módulos de trazabilidad y despacho de medicamentos, tal y como se informan en este reporte. El acuerdo con el prestador de salud no se ha firmado aún y se carece de evidencias sobre la firma de convenios con los proveedores (droguerías) o la industria farmacéutica.

Las principales dificultades, identificadas en el informe de evaluación intermedia - junio de 2011 - han sido la gobernancia del Proyecto, la falta de apropiación por parte de las Agencias Ejecutoras del mismo, y las carencias en la gestión y gerenciamiento del propio Proyecto FOMIN. Por otra parte, la evaluación intermedia señala que la infraestructura tecnológica es tan solo un medio para atender dos necesidades de las farmacias: (i) atraer a los clientes y (ii) brindar nuevos servicios. No obstante, identifica como principal debilidad el hecho de que "no se prevé por parte de las Agencias Ejecutoras acciones tendientes a a asegurar un tercer elemento que es fundamental que es una gestión profesional y moderna de las farmacias", imprescindible para poder implementar un nuevo modelo de negocios que le permita reposicionar al sector en términos competitivos.

No se dispone de evidencia

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1. Apoyo explícito del Ministerio de Salud Pública, regulador del sistema, corroborado por auditora Cra. Susana Ramela. Apertura de licitación por COMPRA DIRECTA de Sanidad Policial, somos los únicos proveedores. 230 farmacias ya adquirieron hardware necesario y la conectividad para realizar la dispensación del medicamento institucional.
2. La mayor dificultad y fuente de retrasos fue conseguir al PRIMER PRESTADOR. La implementación del servicio con Sanidad Policial acelerará el proceso de acuerdo con otros prestadores. Dificultades en la gobernancia del proyecto, falta de empoderamiento efectivo de las instituciones. Se implementó cambio en el equipo de dirección con involucramiento directo y activo de ambos presidentes y respaldando activamente al coordinador.
3. Se pondrán en funcionamiento más de 230 farmacias dispensando medicamentos para los usuarios de Sanidad Policial en todo el país. Se tendrán más de 230 farmacias utilizando la plataforma de servicios. Se hará un evento de marketing del sistema con el apoyo de Sanidad Policial a los efectos de generar competencia con las otras instituciones y que los usuarios de esas instituciones demanden este servicio. Se realizará el piloto del sistema de gestión y punto de venta para farmacias.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
No existen evidencias de que se hayan obtenido los resultados manifestados por la Coordinación del Proyecto durante el primer semestre del año.

Aún siguen sin lograrse los hitos previstos (firma de convenio con droguerías y prestadores de salud) y existe un retraso en la implementación de la solución en las farmacias. Como se mencionó en el desempeño acumulado, estos se han debido principalmente a dificultades en la gestión del Proyecto y en la gobernancia del mismo.

En tanto el contrato con el prestador de salud no se ha firmado, hay un retraso en el inicio de las actividades con las farmacias.

Durante el mes de setiembre, se analizará con el Equipo de Proyecto el futuro de la operación, teniendo en cuenta que a la fecha existe diferencias de visión y de estrategia entre el Proyecto que el FOMIN aprobó oportunamente y las acciones propuestas por las Agencias Ejecutoras para el próximo año.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito:	**P.I1**	% Incremento en el número de servicios que son provistos por las farmacias comunitarias a sus consumidores.	0				30	0	
							Oct 2011		
Generar una infraestructura de tecnología e información que interconecte 240 farmacias y permita una mayor profesionalización de la gestión.	**P.I2**	Prestadores de salud que despachan sus medicamentos a través de las farmacias comunitarias	0				3	0	
							Oct 2011		
	P.I3	% Medicamentos sobre los que el MSP tiene información, como consecuencia del sistema de trazabilidad implementado.	0				20	0	
							Oct 2011		
	P.I4	% Aumento del número de recetas despachadas a través de	0				30	0	

		las farmacias comunitarias del Proyecto					Oct 2011		
Componente 1: Desarrollo de la Solución de TIC e implementación piloto **Peso:** 26% **Clasificación:** Muy Insatisfactorio	**C1.I1**	Solución para el despacho de medicamentos de prestadores de salud disponible	0				1 Oct 2009	1 Abr 2011	Finalizado
	C1.I2	Solución de trazabilidad de medicamentos disponible	0				1 Oct 2009	1 Abr 2011	Finalizado
	C1.I3	Manual de Procedimientos para instalar la solución en las farmacias comunitarias desarrollado	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C1.I4	Manual de Capacitación para el uso de la solución y servicios disponible desarrollado	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C1.I5	No. de Farmacias comunitaria con todos los servicios funcionando	0	1 Oct 2009			12 Nov 2009	0 Nov 2009	Atrasado
Componente 2: Implementación de la "foto de éxito" en las farmacias comunitarias **Peso:** 72% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	No. farmacias comunitarias con los servicios implementados	0	100 Jul 2010			240 Oct 2011		Atrasado
	C2.I2	No. de proveedores de servicios de instalación, soporte y capacitación acreditados	0				10 Jul 2010	0 Jul 2010	Atrasado
Componente 3: Difusión de resultados y lecciones aprendidas **Peso:** 2% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Lanzamiento del Proyecto realizado	0				1 Oct 2009		Atrasado
	C3.I2	No. farmacias que han solicitado participar del Proyecto	0				50 Ene 2010	0 Ene 2010	Atrasado
	C3.I3	Experiencia documentada	0				1 Oct 2011		
	C3.I4	No. eventos en el exterior en el cual se ha participado	0				2 Oct 2011		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	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
H2	No de acuerdos firmados con los proveedores (droguerías)	1	Dic 2010	1	Oct 2010	Logrado
H3	Número de acuerdos firmados con prestadores de salud	2	Abr 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H4	Instalacion de módulo de despacho en farmacia	1	May 2011	0	Jun 2011	No Logrado
H5	[*] Número de Farmacias y comprobacion de servicios ofrecidos incluyendo despacho y trazabilidad de medicamentos	12	Jul 2011			

[*] 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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No se firman acuerdos con los prestadores de salud, incluído proveedores públicos	Alto	Se realiza campaña de sensibilización a prestadores de salud sobre los beneficios de la solución propuesta.	AFI-CFU
2. Dificultades en la gestión del proyecto	Medio	Redefinición de Unidad Ejecutora, integrándola con los presidentes para que ejecuten el proyecto. Se contará con el apoyo del Gerente de AFI y el Contador de CFU.	Presidentes AFI y CFU
3. No se logra la firma de acuerdo con la industria / droguerías y otros proveedores de medicamentos	Medio	Se procurará la firma de convenios con proveedores de medicamentos	AFI-CFU
4. Las farmacias comunitarias no disponen de los recursos suficientes para enfrentar las inversiones que deben realizarse a raíz del Proyecto	Bajo	Se procurarán acuerdos con entidades financieras a efectos de facilitar el acceso a financiamiento de las inversiones requeridas	AFI-CFU

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

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	No se han realizado calculos de costos. No se incorpora un costo asociado a la gestión del sistema por parte de AFI y CFU

[X] Existe **oposición o falta de interés** de actores relevantes para continuar con los servicios y/o actividades del proyecto	Existen dudas en el informe de evaluación intermedia sobre el interés real de otros prestadores de salud, diferentes a Sanidad Policial.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Se ha manifestado en la Evaluación Intermedia que una de las dificultades más importantes son las relacionadas con la capacidad de gerenciamiento que permita ejecutar, continuar y sustentar el programa. Se menciona la creación de una unidad de administración, pero se desconoce la fecha de su incorporación, como se financiará, cuales son sus responsabilidades, y que perfil de personal requerirá.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se planea realizar cambios en la gobernancia del proyecto y la gestión.

Se prevé poner en funcionamiento una Gerencia Operativa conformada por un Coordinador General y los Presidentes de cada institución.

Además, la administración de las tareas emergentes del proceso de dispensación de medicamentos habrá de requerir la formación de una pequeña estructura administrativa que se irá adecuando paulatinamente al crecimiento de la actividad.

Los Presidentes de cada Asociación y el Coordinador General, serán los encargados de definir las pautas a seguir, las cuales serán llevadas a cabo por la Gerencia Operativa.

Con la implementación del sistema de dispensación se atraerá y retenendrá al consumidor, permitiendo a las farmacias además obtener ingresos adicionales a través de la oferta de nuevos servicios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. La infraestructura tecnológica es tan solo un medio para atender dos necesidades de las farmacias: (i) atraer al cliente; y (ii) brindar nuevos servicios. Esto no es suficiente sin un elemento imprescindible que es la gestión profesional y moderna. En este tipo de Proyectos, donde comercios tradicionales deben convertirse y ser competitivos, la incorporación de la tecnología deber ir acompañada de otros servicios complementarios que apunten a la profesionalización de la gesión y reposicionar al sector en términos competitivos.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. Funcionó bien el proceso y selección del proveedor de servicios de software. Prueba del éxito: más de 230 farmacias están prontas para comenzar con el despacho de medicamentos.	Implementation	Zaidensztat, eduardo
3. No funcionó la reformulación e implementación de los modelos de gestión y de negocios durante el proceso de ejecución del proyecto. Lección: La resistencia de actores a los cambios y la burocracia tienen un tiempo de maduración que no fue correctamente evaluado en la etapa de planificación.	Design	Zaidensztat, eduardo
4. No funcionó bien la gestión del proyecto por no contar con una gobernancia en la cual las autoridades formales del ejecutor se comprometan en efectivizar los compromisos asumidos, permitiendo suplir los problemas de dirección, liderazgo, gobernancia y gestión del proyecto. Acción: comprometer a las autoridades formales.	Implementation	Zaidensztat, eduardo