



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DE PROCESOS DE LA FARMACIA  
POPULAR DE VILLA ALEMANA**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ALUMNO**

**FERNANDO BEAUMONT TORO**

**PROFESORA GUÍA**

**HILDA ARÉVALO VILLALOBOS**

**VALPARAÍSO, ENERO 2017.**

## **DEDICATORIAS**

A mi hijo y su Madre, mi eterna compañera.

# Índice

DEDICATORIA	2
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
1.1 Antecedentes Generales	8
1.2 Pregunta de Investigación	9
1.3 Objetivo General	9
1.4 Objetivo Específicos	9
1.5 Justificación de la Investigación	10
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	<b>11</b>
2.1 Las Municipalidades	11
2.1.1 ¿Qué son las Municipalidades?	11
2.1.2 El Rol de las Municipalidades	11
2.1.3 Cuerpo Normativo	13
2.1.4 Organización Interna de las Municipalidades	18
2.1.5 Corporaciones Municipales	21
2.2 Las Farmacias Populares	21
2.2.1 Antecedentes Generales	22
2.2.2 Farmacias Populares en Chile	22
2.3 Procesos	24
2.3.1 ¿Qué es un Proceso?	24
2.3.2 ¿Qué es Gestión?	25
2.3.3 ¿Qué es Gestión de Procesos?	25
2.3.4 Tipos de Procesos	25
2.3.5 Etapas en la Gestión de Procesos	26
2.3.6 Bizagi	26
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO</b>	<b>28</b>
3.1 Investigación Cualitativa	28
3.2 Características de la Investigación Cualitativa	28
3.3 Muestreo Cualitativo	29
3.4 La Entrevista como Herramienta Cualitativa de Investigación	29
3.4.1 Tipos de Entrevistas	30

<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE INFORMACIONES</b>	31
4.1 Proceso de Implementación de la Farmacia Popular	31
4.2 Proceso de la Farmacia Popular	37
4.3 Análisis General	37
4.3.1 Análisis del Proceso de Implementación de la Farmacia Popular	37
4.3.2 Análisis del Proceso de la Farmacia Popular	39
4.4 Sugerencias	39
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES</b>	41
BIBLIOGRAFIA	43
ANEXOS	45

## **RESUMEN**

Esta investigación es un análisis a la gestión de procesos desarrollada en la Farmacia Popular de la Comuna de Villa Alemana.

Para responder a los objetivos, se realizaron tres entrevistas. La primera de ellas al Director de la Corporación Municipal de Salud, luego al director del CESFAM a cargo de la Farmacia Popular y por último al Químico Farmacéutico a cargo de la Farmacia Popular.

En esta investigación, se podrá encontrar un manual de procedimientos plasmado en el programa Bizagi, en donde cualquier Municipio que tenga sus servicios de salud traspasados a una Corporación Municipal, podrá replicar el modelo que se registra en este estudio.

## **ABSTRACT**

This research is an analysis of the process management carried out in the Farmacia Popular of Villa Alemana.

In order to achieve the stated objectives, four interviews were carried out. The first of them was the Director of the Municipal Health Corporation, then the Director of CESFAM in charge of the Farmacia Popular and finally the Pharmaceutical Chemist in charge of the Farmacia Popular.

In this investigation it will be possible to find a manual of procedures embodied in the Bizagi program, where any municipality that owns a Municipal Corporation, will be able to replicate the model that was applied in this investigation.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en Chile, el mercado de las Farmacias ha incrementado enormemente, trayendo como consecuencia un alza en sus ganancias. *En el año 2008, el negocio de las farmacias generó alrededor de 545.446 mil millones de pesos, y en los siguientes años, el crecimiento fue de 7,5% en el 2009 con respecto al 2008, 7,1% en el 2010, 7,8% en el 2011 y 8% en el 2012* (Ministerio de Economía, 2013). Todo esto revelando lo antes mencionado.

Nuestro país en los últimos años, fue afectado por diversas colusiones, entre ellas la llamada “Colusión de Farmacias”. Farmacias Ahumada, Cruz Verde y SalcoBrand son tres de las más grandes cadenas farmacéuticas en Chile y que están involucradas en esta acción coludida. Debido a ello y a otros factores, como el desequilibrio en las “reglas” del libre mercado, los precios de los productos farmacéuticos se elevan en demasía.

Como consecuencia de lo anterior, en el año 2015 nace la primera farmacia popular creada por Daniel Jadue, Alcalde de Recoleta, acción que ha sido replicada a lo largo del país, lo que ha permitido la creación de 51 farmacias similares y la intención de 150 municipios por concretar esta medida.

Esta importante medida también tiene opositores, incluso problemas administrativos de los mismos municipios, como también de abastecimiento por parte de los laboratorios proveedores, lo que ha imposibilitado en muchos casos la entrega correcta de medicamentos a los beneficiarios.

A pesar de estas complicaciones existen corporaciones municipales que han logrado enfrentar estas deficiencias con un plan de manejo óptimo que les ha permitido abastecer sin problemas a los usuarios de las farmacias, razón por la cual la farmacia popular de Villa Alemana, nombrada por sus creadores como “Botica Popular”, se transforma en el objeto de estudio de esta investigación.

Para analizar el modelo implementado por esta Corporación, para su correcto funcionamiento, utilizaremos la herramienta denominada “Gestión de Procesos”, la cual consiste en identificar cada una de las funciones y actividades que se le encomienda al

personal que en este lugar se desempeña, con la finalidad entender su correcto funcionamiento. Para ello se utilizara un modelador de procesos llamado "Bizagi".

La presente investigación que se presenta a continuación tiene una estructura de cuatro capítulos y una conclusión donde se presentan los principales hallazgos del trabajo.

El primero de ellos llamado "Planteamiento del Problema", es aquel que guiará este trabajo. Se dará a conocer la pregunta de investigación, el objetivo general con el que se trabajará toda esta investigación, los distintos objetivos específicos que ayudaran al cumplimiento del objetivo general y la justificación de la investigación.

Posteriormente el "Marco Teórico" describe el contexto conceptual y referencial que interactúa con las Farmacias Populares, en donde se presentan. Además se recolectara información relevante que servirá para interpretar los procesos administrativos que se llevan a cabo.

En el tercer capítulo, que se centrará en la explicación de la "Metodología", ahondará en el cómo se abordó la investigación, los objetivos generales y específicos, así como las herramientas para poder concretarla.

Mientras que la última parte concentra el "Análisis e interpretación de datos", donde se evalúan las herramientas utilizadas y a partir de ellas se desprenden las interpretaciones, las cuales responderán a la pregunta de investigación.

Finalmente el informe reúne las Conclusiones donde se relevan los hallazgos más importantes de este estudio.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Antecedentes Generales**

Según la Real Academia Española, la palabra farmacia tiene diferentes acepciones todas ligadas a la generación de remedios para combatir enfermedades y mejorar la salud. En esta ocasión, el uso de esta palabra estará asociado a la estructura que se utiliza como laboratorio y expendio de remedios con los fines antes mencionados.

En nuestro país, estos lugares de venta se han transformado en grandes cadenas farmacéuticas que han transformado la entrega de este tipo de productos en un negocio rentable que ha generado una serie de críticas, sobre todo luego que en junio de 2015 el Tribunal Oral en Lo Penal de Santiago informara que las actuales farmacias habían acordado aumentar el valor de los sus productos de forma concertada, lo que les permitió obtener ganancias aproximadas de \$41 millones de dólares.

Ante esta coludida acción es que nace la propuesta desde autoridades municipales, liderada por la Municipalidad de Recoleta, de la creación de farmacias que cumplieran el mismo rol pero que fueran administradas desde las comunas, con la finalidad de enfrentar a las cadenas de farmacia, que hoy abarcan el 95% del mercado local, y demostrar que los mismos productos podían ser entregados a un menor costo, dejan en claro que además existía un enriquecimiento y aprovechamiento por parte de los privados hacia los usuarios de medicamentos en nuestro país.

Tras su creación, las denominadas “farmacias populares” han sido cuestionadas tanto por los propios usuarios como por distintas autoridades, principalmente por el abastecimiento de estos recintos, lo que se ha visto reflejado en diferentes publicaciones de prensa, creando un malestar en torno a este tema.

Ante las críticas constantes al modelo implantado por diferentes municipios es que resulta vital intentar demostrar que existen farmacias populares que sí han logrado generar un modelo de gestión acorde a las necesidades y que no han presentado problemas en responder a la demanda existente en la comuna.

Es por esto que la investigación centra como objeto de estudio la farmacia popular de Villa Alemana, la cual no presenta problemas con el abastecimiento de sus medicamentos.

## **1.2. Pregunta de investigación**

Todo lo anteriormente dicho, condicionó y guió el siguiente planteamiento del problema:

*“¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en la Farmacia Popular de Villa Alemana, para poder abastecer a los usuarios?”*

## **1.3. Objetivo General**

Por otra parte el trabajo también se ha desarrollado acorde a los distintos objetivos planteados al inicio de la investigación, tanto los objetivos específicos como los objetivos generales que se deseaban satisfacer con el resultado del informe. El objetivo general del trabajo es:

*“Describir la gestión de los procesos administrativos que se desarrollan en la Farmacia Popular de Villa Alemana”*

## **1.4. Objetivos Específicos**

- *Identificar los organismos públicos que participan en la gestión de las farmacias populares en Chile.*
- *Conocer el marco normativo por las cuales se rige la gestión municipal en torno a las farmacias populares.*
- *Identificar los procesos administrativos que se desarrollan en la gestión de la farmacia popular de Villa Alemana.*
- *Graficar dichos procesos mediante el sistema Bizagi.*

## **1.5. Justificación de la Investigación**

Este estudio permitirá generar una sistematización de los procesos administrativos que se desarrollan en la Farmacia Popular de Villa Alemana para cumplir con su correcto funcionamiento, el cual quedará plasmado a través del programa “Bizagi”, con la finalidad de facilitar la lectura de los procesos que lleva a cabo la Municipalidad de Villa Alemana, permitiendo además que cualquier otro actor que decida llevar adelante un proceso similar pueda contar con el ejemplo de esta herramienta aplicada a una Corporación Municipal.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Las Municipalidades

Para el ordenamiento administrativo de cada comuna en nuestro país, la norma jurídica establece que una Municipalidad es *una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas*(Ley Orgánica Constitucional Municipal, N°18.695, 2006).

#### 2.1.1 ¿Qué son las Municipalidades?

En relación a la definición antes mencionada, se desarrollará de manera específica algunos términos que nos permitirá comprender a cabalidad la conformación, rol y funcionamiento de las municipalidades.

- **Corporación Autónoma de Derecho Público**

Las corporaciones son un grupo de personas que trabajan en conjunto por un objetivo común, operando como un solo elemento denominándolo “Persona Jurídica”. Es autónomo, ya que no depende del Gobierno central. Por último es de Derecho Público, ya que su accionar está dentro del marco público y perteneciente a la Administración Pública Chilena.

- **Patrimonio Propio**

Basándonos en la RAE patrimonio significa *conjunto de bienes pertenecientes a una persona natural o jurídica, o afectos a un fin, susceptibles de estimación económica* (Real Academia Española, 2016) Por ende las Municipalidades no solo cuentan con un presupuesto acorde a la realidad comunal, también con bienes muebles e inmuebles, bienes de capital, bienes de consumo, etc. El conjunto del patrimonio y presupuesto que presenta cada municipalidad se utiliza para lograr realizar las tareas que la Ley le encomienda.

- **Comuna**

*Unidad territorial de administración local que permite asegurar que la acción gubernamental llegue a todos los ámbitos del país con el fin de satisfacer necesidades Públicas, además de lograr la organización de la comunidad, la ordenación y equipamiento territorial, y el desarrollo integral de los habitantes de ese territorio (Ministerio del Interior, 2002)*

### **2.1.2 El Rol de las Municipalidades**

La ley entrega las competencias y delimita el campo de acción de las corporaciones autónomas y de derecho público. Cabe destacar que en su Artículo 2° menciona que *Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo* (Ley Orgánica Constitucional Municipal, N°18.695, 2006).

Entonces, el rol de las municipalidades no solo es de la propia Municipalidad, sino que desde su máxima autoridad, el Alcalde, junto con el Concejo Municipal y los distintos directivos a cargo de los departamentos de la institución.

- A) Desarrollar un Plan Comunal de Desarrollo.
- B) Plan Regulador
- C) Promoción del desarrollo comunitario
- D) Transito
- E) Urbanización
- F) Aseo y Ornato
- G) Educación
- H) Cultura
- I) Salud Publica
- J) Protección del Medio Ambiente
- K) Asistencia social y Jurídica
- L) Capacitación, promoción del empleo y fomento productivo
- M) Turismo
- N) Deporte
- O) Recreación
- P) Urbanización y la viabilidad urbana y rural
- Q) Construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias
- R) El transporte y transito publico

- S) Prevención de riesgo
- T) Seguridad ciudadana
- U) Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- V) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local

Para todas estas tareas que son encomendadas, la Ley establece que cuenta por lo menos con tres instrumentos que servirán para la gestión municipal:

- A) Plan comunal de desarrollo
- B) Plan regulador comunal
- C) Presupuesto anual municipal

Al igual, las municipalidades podrán celebrar contratos con otros órganos de la Administración Pública para el cumplimiento de lo encomendado.

### **2.1.3 Cuerpo Normativo**

Si bien la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades es la carta magna de dichas corporaciones, al ser un órgano del Estado, las municipalidades tienen que obedecer a un número, no menor, de leyes impuestas a las Municipalidades debido a su constante dinámica con otros servicios públicos o bien con instituciones privadas.

- **Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N°18.695**

Es una Ley que emana de la constitución, la que regula la administración municipal dentro de las comunas. Esta Ley contiene seis títulos, más un título final y disposiciones transitorias.

- **Ley Orgánica Constitucional de Base Generales de la Administración del Estado N°18575**

Debido a que es un órgano del Estado, las Municipalidades también se rigen por esta Ley Orgánica Constitucional, ya antes mencionada.

En el Título I, sobre Normas Generales, hace un hincapié con respecto al Estado y su finalidad y también con respecto a los principios que rigen la Administración del Estado (responsabilidad, eficiencia, eficacia, coordinación, impulsión de oficio del procedimiento, impugnabilidad de los actos administrativos, control, probidad, transparencia y publicidad administrativa).

El Título II hace referencia sobre el principio de probidad y como se debe llevar a cabo este concepto dentro de los órganos del Estado.

- **Ley Nº18.556, Orgánica Constitucional sobre Sistema de Inscripciones Electorales y Servicio Electoral**

Al igual que en las elecciones presidenciales, Diputados y Senadores las Municipalidades cada cuatro años se ven expuestas a una elección mediante sufragio, con el fin de realizar un cambio o mantener la administración comunal, para lo cual esta Ley Orgánica da las disposiciones legales para el correcto funcionamiento de elecciones de Alcaldes y Concejales.

- **Ley Nº18.700, Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios**

*Establece los procedimientos para la preparación, realización, escrutinio y calificación de los plebiscitos y de las elecciones de Presidente de la República y Parlamentarios. Sin embargo, al igual que en el caso anterior, la Ley de Municipalidades también extiende la aplicación de la LOC sobre Votaciones Populares y Escrutinios en toda aquella parte que no sea contraria a sus disposiciones (SUBDERE, 2008)*

- **Ley Nº18.603, Orgánica Constitucional de los Partidos Políticos**

Esta Ley es aplicable a las elecciones Municipales.

- **Ley Nº19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional**

Contempla los tributos esenciales tanto a Gobernadores provinciales como Intendentes regionales. Su importancia radica en la regulación del Gobierno Regional, el que se encarga de la participación de la comuna dentro de la Región. Por Ejemplo como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) o Inversión Sectorial de Asignación Regional (ISAR) contribuyen a un aumento de los recursos de cada una de las comunas que participan con las intendencias y gobernaciones.

- **Ley Nº18.460, Orgánica Constitucional sobre el Tribunal Calificador de Elecciones**

Establece un tribunal que resguarda la juridicidad dentro de las elecciones presidenciales, de diputados y senadores, como también los municipales.

- **Ley Nº18.593, de los Tribunales Electorales Regionales**

*Estos tribunales, entre otras materias que le entrega la ley, son los encargados del escrutinio general y de la calificación de las elecciones municipales (alcaldes y concejales) y de conocer, en primera instancia, de las reclamaciones de nulidad y las solicitudes de rectificación que se interpongan en razón de dichos procesos electorales (SUBDERE, 2008)*

- **Ley Nº10.336.- Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República**

Una de las tantas competencias de la Contraloría General de la Republica, es fiscalizar y velar por el ordenamiento correcto de la gestión de las Municipalidades.

- **Ley Nº19.884, Sobre Transparencia, Límite y Control del Gasto Electoral**

Regula el gasto, financiamiento, los límites y las medidas de publicidad que realizan los partidos políticos y candidatos a alcaldes y/o concejales.

- **Ley Nº19.880, Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado**

Como cualquier otro órgano del Estado, las municipalidades deberán hacer únicamente lo que les dicte la Ley (Principio de Legalidad de los actos de la administración pública), lo que queda expresamente establecido en el Artículo 2°.

- **Ley Nº19.886, Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios**

Ley que establece los procesos que deben seguir los órganos del estado, esto se aplica también para las municipalidades, en la cual se delimita el abastecimiento de insumos y prestaciones de servicios permitidos. Esta Ley se ampliará más adelante con mayor precisión.

- **Ley Nº19.862, Ordena Establecer Registros de las Personas o Entidades Receptoras de Fondos Públicos**

En su calidad de Corporación autónoma de derecho público, las municipalidades reciben recursos públicos. Y para que exista un mayor control de estas transferencias, esta Ley obliga a las Municipalidades llevar un registro de sus transferencias, como así también un registro de entidades público y privada que sean susceptibles de recibir recursos públicos.

- **Ley Nº19.418, Sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias**

Las Municipalidades deben velar por el desarrollo de grupos intermedios, los cuales son parte importante del Estado. Debido a esto las Municipalidades están facultadas para tener Ministros de Fe, quienes crearan las actas de constitución de grupos intermedios, como lo son las Juntas de Vecinos y otras organizaciones comunitarias.

- **Ley Nº19.296, Normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado**

Reconoce a los trabajadores de la Administración Pública y establece el derecho de poder constituir asociaciones de funcionarios. Se entregan las disposiciones como los estatutos, el directorio, asamblea, patrimonio, federaciones y confederaciones o agrupaciones, disolución, fiscalización y sanciones.

- **Ley Nº17.235, Sobre Impuesto Territorial**

*Fija las tasas, modalidades de cobro, exenciones, objeto del impuesto, clasificación y tasación de bienes raíces, roles de avalúo y contribuciones. También incluye algunas atribuciones municipales en relación con aspectos relativos a bienes raíces (SUBDERE, 2008)*

- **Ley Nº18.091, Alternativas para Encomendar la Ejecución de Proyectos de Inversión**

Debido a que no todas las Municipalidades poseen un cuerpo técnico que pueda hacerse cargo de proyectos Municipales, esta Ley en su Artículo 16, establece que órganos incluidos las Municipalidades, puedan recurrir obligada o voluntariamente a órganos técnicos del Estado.

- **Decreto Ley N°799, de 1974, Uso y Circulación de Vehículos Estatales**

Correspondiente a la responsabilidad funcionaria sobre el uso de vehículos estatales. Este Decreto sanciona infracciones que puedan cometer funcionarios de la administración pública, con respecto al uso indebido de vehículos propios del Estado. El órgano encargado fiscalizar esta normativa será la Contraloría General de la Republica.

- **Decreto Ley N°830, de 1974, Código Tributario**

*El artículo 80 de este cuerpo legal dispone que los alcaldes, tesoreros municipales y demás funcionarios locales, están obligados a proporcionar al Servicio de Impuestos Internos las informaciones que les sean solicitadas con relación a patentes concedidas a contribuyentes, a rentas de personas residentes en la comuna respectiva, o a bienes situados en su territorio. El artículo 83, por otra parte, señala que las municipalidades están obligadas a cooperar en los trabajos de tasación de la propiedad raíz en la forma, plazo y condiciones que determine el Director del Servicio de Impuestos Internos (Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado, N°1263, 1975).*

- **Decreto Ley N°1.056, de 1975, Normas complementarias relativas a reducción del gasto público**

Aplicable a los recursos de las Municipalidades, siempre que no perjudique el correcto funcionamiento de sus fines.

- **Decreto Ley N°1.263, de 1975, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado**

En su Artículo 1° este Decreto Ley describe el sistema de administración financiera del Estado.

*El sistema de administración financiera del Estado comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado. La administración financiera incluye, fundamentalmente, los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos (Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado, N°1263, 1975).*

Y en su Artículo 2° incluye a las Municipalidades dentro del sistema de Administración Financiera del Estado.

#### **2.1.4 Organización Interna de las Municipalidades**

El Artículo 15° señala las tareas serán ejercidas por el Alcalde y el Concejo municipal. Para lograr el adecuado funcionamiento de las tareas encomendadas, existen direcciones que deben cumplir con importantes funciones para facilitar el trabajo de las municipalidades. A continuación se describirán brevemente el rol que cumplen:

- **Secretaría Municipal**

Está a cargo de un Secretario Municipal, al cual se le encomienda tareas como dirigir las actividades del alcalde y el concejo, debe ser ministro de fe de la Municipalidad, llevar un registro sobre juntas de vecinos y otro grupos intermedios que se conformaron dentro de la comuna, como también tramitar declaraciones de interés, tal como lo establece la Ley N° 18.575.

- **Secretaría Comunal de Planificación**

Este departamento tiene como principal labor ser un Órgano técnico que asesora a la municipalidad en la creación del plan de desarrollo comunal, teniendo un rol trascendental en la proyección y cumplimiento de los diferentes objetivos planteados para la comuna. También asesora la elaboración de estudios y evaluación de proyectos propuestos por la alcaldía y el concejo, realiza el apoyo técnico al presupuesto municipal, entre otros.

- **Unidad de Salud y Educación**

Asesora al alcalde mediante ayuda técnica y específica de las respectivas áreas, entregando planes acorde a las necesidades propias de cada unidad.

En el Artículo 23° señala que *cuando la administración de dichos servicios sea ejercida directamente por la municipalidad, le corresponderá cumplir, además, las siguientes funciones:*

- a) Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con salud pública y educación, y demás servicios incorporados a su gestión, y*
- b) Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tales servicios, en coordinación con la unidad de administración y finanzas (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, N°18.695, 2006).*

- **Unidad de Obras Municipales**

Encargada de velar por la correcta disposición legal del urbanismo en la comuna, fiscalizar obras de ejecución que tienen directa relación con la Municipalidad, autorizar y verificar obras, procurando que estas cumplan con el ordenamiento urbanístico de la comuna.

- **Unidad de Medio Ambiente, Aseo y Ornato**

Unidad que debe aportar políticas públicas en materia de medio ambiente, la cual será la encargada de crear programas de limpieza comunal en parques, plazas, otras áreas verdes y en general bienes nacionales de uso público. También será la encargada de coordinar la extracción de basura de los vecinos de la comuna, creación de áreas verdes y su posterior administración

- **Unidad de Tránsito y Transporte Público**

Su función general será aplicar normas de control de tránsito, otorgar y renovar licencias para vehículos, señalización vial y estar en estricto contacto con el Ministerio de Transporte y Telecomunicación para revisar materias relacionadas con tránsito y transporte en la comuna.

- **Unidad de Administración y Finanzas**

Es una de las unidades más importante de la comuna, la cual velará por los recursos económicos del propio Municipio. Teniendo como responsabilidad:

- A) Asesorar al Alcalde en materia de contratación de personal.
- B) Hacer cálculos relacionados con cualquier tipo de ingreso y/o salida de recursos propios del municipio.
- C) Colaborar con la Secretaría Municipal en elaboración de presupuesto municipal.
- D) Visar Decretos de pago.
- E) Llevar la Contabilidad del Municipio.
- F) Efectuar pagos.
- G) Recaudar Ingresos.
- H) Rendir cuentas a la Contraloría General de la Republica cuando sea solicitado.
- I) Informar al Concejo con respecto a los Pasivos acumulados durante cada trimestre.
- J) Informar transparentemente sobre los gastos municipales.

- **Unidad de Asesoría Jurídica**

Unidad asesora del Alcalde y la Municipalidad en los temas jurídicos relacionados con el propio organismo. Esta podrá asumir la defensa del Alcalde o de alguna otro responsable de las Unidades, al momento de existir una acusación que tenga directa relación con la labor municipal. Además podrá, cuando se le ordene, efectuar sumarios administrativos internos.

- **Unidad de Control**

Será encargada de las distintas funciones:

- A) Realizar Auditoria interna.
- B) Controlar la ejecución presupuestaria.
- C) Fiscalizar los actos del Alcalde.
- D) Cooperar con el Concejo en materia fiscalizadora del Alcalde.

Debido a su naturaleza fiscalizadora el Artículo 29° señala que: *La jefatura de esta unidad se proveerá mediante concurso de oposición y antecedentes y no podrá estar vacante por más de seis meses consecutivos. Las bases del concurso y el nombramiento del funcionario que desempeñe esta jefatura requerirán de la aprobación del concejo. A dicho cargo podrán postular personas que estén en posesión de un título profesional o técnico acorde con la función. El jefe de esta unidad sólo podrá ser removido en virtud de las causales de cese de funciones aplicables a los funcionarios municipales, previa instrucción del respectivo sumario (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, N°18.695, 2006)*

- **Administrador Municipal**

Esta Unidad solo será creada a petición del Alcalde, debiendo pasar por la aprobación del concejo municipal. Será exclusivamente un cargo de confianza elegido por el propio Alcalde y cumple con el rol de colaborar directamente en materia de elaboración y seguimiento del “plan anual de acción Municipal”.

- **Dirección de Desarrollo Comunal**

Dentro de las distintas unidades de la organización interna de los Municipios y que tiene directa relación con el desarrollo de esta investigación, se encuentran la Unidad de Dirección de Desarrollo Comunitario, la cual se nombra en el Artículo 22° de la Ley Orgánica de Municipalidades, con el fin de plasmar cuáles son sus cometidos

### **2.1.5 Corporaciones Municipales**

Las Corporaciones Municipales son personas jurídicas del Derecho Privado, que se constituyeron en 1981 a partir del Decreto 462/81 y 110/76 del Ministerio de Justicia como también a Normas del Código Civil.

Su principal propósito es administrar los servicios de salud y educación traspasados desde las Municipalidades, las cuales tendrán como objetivo velar por el cumplimiento que se les han encomendado.

Si bien son personas de derecho privado, igualmente se ven sometidas a los principios de la administración pública como el principio de transparencia. Es por ello que Contraloría General de la República se ha pronunciado en el Boletín N°75508, en donde explica lo anteriormente expuesto.

A contar de 1988 tras un fallo del tribunal constitucional las corporaciones no se pudieron seguir conformando como lo hacían anteriormente. Desde entonces solo se pueden conformar con propósitos deportivos y culturales.

Sin perjuicio de lo anteriormente descrito, las corporaciones ya constituidas después de esa fecha pudieron seguir funcionando con normalidad hasta el día de hoy.

## **2.2 Las Farmacia Populares**

Un concepto muy nombrado últimamente es el de las “Farmacias Populares”, el cual nace por iniciativa del alcalde de Recoleta Óscar Daniel Jadue Jadue, que en el 2015 instaura la primera Farmacia Popular en Chile, y que se ha replicado en distintas comunas dentro de nuestro país.

Actualmente 3 farmacias de mayor presencia nacional han caído en una supuesta colusión, la cual está siendo revisada por los tribunales de justicia, lo que producía que los medicamentos de uso cotidiano fueran incrementando su valor considerablemente en los últimos años.

A lo largo de 5 años y según el Ministerio de Economía, durante el 2008 al 2012 las cadenas farmacéuticas han incrementado en 34,1% sus ingresos. Por otra parte durante los mismos 5 años que anteriormente se mencionó, el valor de los fármacos han crecido 23,1%, lejos de la realidad inflacionaria de nuestro país (Ministerio de Economía, 2013),

dejando en claro así que el mercado de los medicamentos ha sido un verdadero negocio que ha enriquecido a los dueños de dichas compañías.

Con todos estos antecedentes mencionados nacieron las farmacias populares en el 2015, las cuales motiva a los municipios entregar medicamentos a bajo costo a sus propios vecinos y así poder satisfacer la necesidad de personas con tratamientos permanentes y de alto costo.

### **2.2.1 Antecedentes Generales**

*En Brasil existe el Sistema de Farmacia Popular (SIFAP), el cual nace de una alianza entre el Gobierno y una fundación sin fines de lucro que realiza la entrega de medicamentos al propio Estado y también a Municipalidades, y es el SIFAP quien es el servicio encargado de su distribución a los ciudadanos (Capital, 2015)*

En Cuba, debido a su régimen comunista, es el Estado encargado de administrarlas entregando de forma gratuita a las personas que presentan su receta médica.

En Venezuela las Farmacias Populares hacen un descuento hasta el 85% a las familias más vulnerables. Este sistema es compatible con el sistema privado de farmacias en dicho país.

En España *la Ley 16/1997, de 25 de abril, de regulación de servicios de las Oficinas de Farmacia, establece que las oficinas de farmacia son establecimientos sanitarios privados de interés público, permitiendo así que los ciudadanos españoles puedan acceder a los mismos medicamentos y a los mismos precios a lo largo de la geografía de todo el país Como consecuencia, “la Organización Mundial de la Salud considera el sistema sanitario de España el séptimo mejor del mundo (Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos, 2015)*

### **2.2.2 Farmacias Populares en Chile**

Como se mencionó anteriormente en la introducción de este capítulo, las Farmacias Populares nacen en el año 2015 a manos del Alcalde Daniel Jadue, quien tras la gestión realizada a tan solo de 20 días de haber comenzado el programa, llevaba 700 usuarios inscritos.

Luego de ver la masiva concurrencia a la Farmacia Popular de Recoleta, otras comunas de Chile han implementado sus propias Farmacias Populares, dejando aproximadamente 51 comunas que han replicado y otras que están en proyecto de creación de estas.

Las Farmacias Populares no funcionan como cualquier otra Farmacia privada, esta acción se realiza a través de recepción de recetas médicas, posteriormente se cotiza, se compra y se entrega al usuario. Pero antes de todo ese proceso de adquisiciones, las personas deben inscribirse a este programa como cualquier otro de las Municipalidades.

### **Requisitos**

- A) *Contar con su ficha de protección social vigente o en defecto, en tramitación.*
- B) *Tener una receta médica con máximo de seis meses de antigüedad.*
- C) *Fotocopia de documento de identificación vigente: carnet de identidad, pasaporte o DNI del país de origen.*
- D) *Declaración jurada simple e ingreso mensual. Este documento debe estar respaldado por algún comprobante que acredite el ingreso: colilla de pago, liquidación de sueldo, etc.*
- E) *Si la persona no presenta ingresos formales, deberá tomarse una declaración jurada simple (Farmacia Popular, 2015)*

En declaraciones a la prensa Daniel Jadue declara que “la diferencia con respecto a otras Farmacias Populares serán entre el 30% y 300% de diferencia (Jadue, 2015)

Algunos Municipios han declarado su preocupación con respecto a la alta lista de precios que ofrecen los laboratorios a las Farmacias Populares, discriminando y creando una diferencia con respecto a la lista de precios que le son entregadas a las cadenas farmacéuticas.

Por otra parte *el Gobierno ya manifestó su apoyo a la medida a través del subsecretario de Salud Pública, Jaime Burrows, quien anunció un proyecto de ley para que la Central Nacional de Abastecimiento venda de forma directa a los municipios y pequeñas farmacias (Farmacia Popular, 2015)*

Luego de haber crecido considerablemente el número de Farmacias Populares a lo largo de Chile, se creó la Asociación de Chilena de Municipalidades con Farmacia Popular (ACHIFARP), el cual será un organismo de asesoría técnica con respecto a cómo abordar temas de compras y adquisición de medicamentos. Además busca una centralización de compra, lo que debería facilitar el proceso de adquisición de los medicamentos.

Para el tema de abastecimiento farmacéutico, las Farmacias Populares tienen dos opciones, el primero de ellos es adquirirlos directamente con los laboratorios, el cual pide a sus “clientes” en este caso las Farmacias Populares contar con los requisitos para ser clientes de dichos laboratorios.

En segundo lugar se pueden adquirir los medicamentos mediante la Central Nacional de Abastecimiento (CENABAST).

## 2.3 Procesos

Para poder responder a las preguntas con respecto a procesos, esta investigación se basará en el libro “Gestión de procesos” del Dr. Juan Bravo, el cual es presidente del “Centro de Estudios Avanzados”. También realizó un Doctorado en Gestión de procesos y liderazgo en la Universidad de Lleida, España (Evolución Centro de Estudios Avanzados, 2014).

### 2.3.1 ¿Qué es un proceso?

Proceso básicamente son secuencias de pasos ordenadamente con cierta lógica que se conforman para realizar un resultado específico.



En la imagen anterior se muestra el modelo básico de compra. El primer recuadro el cliente hace su solicitud, luego va a buscar su pedido, después de ello paga por el producto para finalmente adquirirlo.

### 2.3.2 ¿Qué es gestión?

Según la Real Academia Española, gestión es “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (Real Academia Española, 2016), por lo cual se tomará como precedente en esta investigación.

### 2.3.3 ¿Qué es Gestión de Procesos?

Para el autor Juan Bravo, Gestión de Procesos es *una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes* (Bravo, 2013).

### 2.3.4 Tipos de Procesos

**Procesos Estratégicos:** Son aquellos que están relacionados con la estrategia que se utilizará para realizar los objetivos propuestos. Aquí generalmente los directivos crean los planes estratégicos, misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.

Para esta investigación sobre Farmacias Populares tenemos para dichos procesos estratégicos las decisiones en primer lugar del Alcalde de Villa Alemana, y luego del director de la Corporación de Salud de la Municipalidad de Villa Alemana, del director del CESFAM y de la Química farmacéutica a cargo de la Farmacia.

**Procesos de Claves:** Las personas involucradas en este tipo de procesos, son aquellos que están directamente relacionados con el cumplimiento de la visión y misión que se le ha encomendado.

Podemos identificar en el objeto de estudio dos personas, al Químico Farmacéutico como a la Técnico en Farmacia, ellos dos son los encargados de cumplir con la misión y visión de la organización.

**Procesos de Apoyo:** También denominados procesos secundarios, son aquellos que realizan las tareas que en los procesos de negocios no pueden realizar debido a su naturaleza. Son procesos de soporte que ayudan a que los proceso de claves puedan posibilitar el desarrollo de las tareas encomendadas.

En este tipo de procesos tenemos los departamentos de Contabilidad, Finanzas e Informática que apoyan directamente en el cumplimiento de la Misión de la organización.

### 2.3.5 Etapas en la Gestión de Procesos

En la Gestión de procesos, podemos identificar tres grandes etapas que nos ayudaran a implementar una administración adecuada de nuestros procesos. Estos son Describir, mejorar y rediseñar.

### **Descripción de los procesos**

El primer paso será la descripción de los procesos, esto debido a que debemos mantener documentados y actualizados todos los procesos. Esto traerá consecuencias como poder enseñar y comunicar todas las tareas que se deben ejecutar, por lo tanto servirá como capacitación e inducción a nuevos integrantes de nuestra organización. También podremos ver desde un punto de vista general como son los procesos que intervienen en nuestra gestión. Conjuntamente, podremos llevar el control sobre los actos involucrados en dichos procesos. Y por último, dejar establecida las responsabilidades y fronteras de cada uno de los procesos.

### **Mejoramiento de los Procesos**

Uno de los puntos más importantes es el mejoramiento de los procesos. Una vez identificado cada uno de los procesos, conjuntamente con todo lo descrito en el punto anterior, podremos realizar un mejoramiento de las tareas requeridas para el cumplimiento de nuestros objetivos. De esa manera los cambios que se realizan son propicios para que nuestra organización pueda trabajar eficientemente.

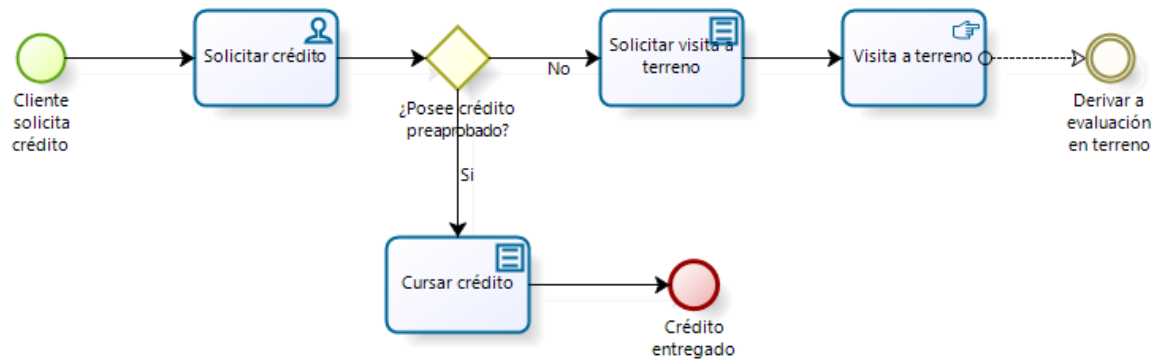
### **Rediseñar los Procesos**

A diferencia del punto anterior, los cambios, en el caso que sean significativos, se puede rediseñar o hasta incluso eliminar subprocesos dentro de nuestra red organizacional para el mejor funcionamiento de la organización.

### 2.3.6 Bizagi

*Bizagi es un programa realizado en Colombia y que trabaja desde 1989, el cual es una solución de Gestión de Procesos de Negocio, que permite que el usuario pueda documentar, ejecutar y automatizar los procesos de su flujo de trabajo (Bizagi, 2016).*

#### Ejemplo de Gestión de Procesos en Bizagi



## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hará una breve descripción de la metodología que se utilizará para la investigación y las herramientas para poder cumplir con los objetivos anteriormente descritos.

### 3.1. Investigación Cualitativa

Esta investigación debido a su naturaleza será de carácter Cualitativo – Descriptivo, ya que no hay ninguna medición numérica de por medio y tiene por finalidad definir cualidades de un fenómeno. Será Descriptiva ya que tiene como objetivo realizar un informe sobre el fenómeno que ya está establecido.

### 3.2 Características de la Investigación Cualitativa

Como lo determina su propio nombre, la investigación cualitativa se centra en la descripción de cualidades de un fenómeno previamente establecido, no se trata de medir cuales es el grado del fenómeno, sino que describirlo lo más cercano a la realidad que se pueda.

Dentro de las características que podemos apreciar de la Investigación Cualitativa tenemos:

- *Considera un fenómeno como un todo*
- *Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.*
- *En general no permite un análisis estadístico.*
- *La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaría y recursiva.*
- *No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente. Las variables no quedan definidas operativamente, ni suelen ser susceptibles de medición.*
- *No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.*
- *Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.*

- *Se trata de estudios en pequeña escala que solo se representan a sí mismos (Sites Google, 2015)*

### **3.3 Muestreo Cualitativo**

El muestreo en el enfoque cualitativo define una muestra que permita recoger y representar una población para su estudio y análisis. En el enfoque cualitativo, también se define un tipo de muestra llamada muestra cualitativa, que conforma las unidades de análisis o los casos que pueden ser estudiados.

En esta investigación, serán personas que aportan en el desarrollo de la gestión de procesos de la Farmacia Popular de Villa Alemana y que se mencionan a continuación:

- 1- Dr. David Tolosa Ferreira – Director de la Corporación de Salud de Villa Alemana
- 2- Dr. Eduardo Fernández – Director del CESFAM de Villa Alemana
- 3- Profesional Ilse Herrera – Químico Farmacéutico a cargo de la Farmacia Municipal.

### **3.4 La Entrevista como Herramienta Cualitativa de Investigación**

La entrevista cualitativa es una herramienta que permite la recolección de informaciones en forma detallada y de primera fuente, en donde la persona que informa (el entrevistado) comparte oralmente con el investigador experiencias con respecto a lo que se quiere investigar.

Dentro de las características de la Entrevista podemos distinguir las siguientes:

- *La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación común y corriente, en donde el entrevistador escucha lo que le explica el entrevistado.*
- *Esta entrevista es más íntima y flexible.*
- *El entrevistador puede cambiar las preguntas a medida que la conversación avanza.*
- *Acá los entrevistados podrán dar su opinión con respecto a las experiencias que se quieren conocer, por lo tanto son preguntas abiertas. (Universidad Nacional de Costa Rica, 2012)*

### 3.4.1 Tipos de entrevistas

El tipo de entrevista puede cambiar según la necesidad del entrevistador, se debe conocer bien el tema antes de poder abordar el tipo de entrevista que se quiera tomar. Los 3 tipos de entrevistas para la investigación cualitativa son:

**Entrevista Estructurada:** Aquí el entrevistador realiza un esquema con anterioridad de las preguntas que se quieren realizar. Así, este tipo de entrevista es más rígida y formal para el entrevistado, no le permitirá dar su opinión al entrevistado, lo que causará que sea más fácil analizar los datos obtenidos (Universidad Nacional de Costa Rica, 2012).

**Entrevista No Estructurada:** En este tipo de entrevista, el entrevistado tendrá mayor oportunidad de expresarse libremente al dar su opinión, son más flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades del investigador, pudiendo así cambiar las preguntas y abordando los temas que en específico le interesan. Debido a su naturaleza el investigador deberá haber estudiado con exactitud el tema. Una de las desventajas es que la información será más difícil de procesar debido a la no estructuración de la conversación (Universidad Nacional de Costa Rica, 2012).

**Entrevista Grupal:** Es una discusión entre un grupo pequeño de personas, normalmente entre seis a ocho entrevistados, con una duración entre una hora y una hora y media. Aquí el entrevistador deberá ser empático y flexible, deberá muchas veces tomar el rol de moderador (Universidad Nacional de Costa Rica, 2012).

Debido a la necesidad de esta investigación, la **Entrevista No Estructurada** será la que más acomode al investigador, debido a que lo que se necesita recolectar son las experiencias de los entrevistados a lo largo de la gestión de procesos de la Farmacia Popular de Villa Alemana.

## **Capítulo IV: Análisis e Interpretación de la Información**

El capítulo de Análisis e Interpretación de la Información, dará a conocer los elementos recogidos a través de la herramienta anteriormente descrita que es la Entrevista. Para ello se ha dividido en 2 secciones. La primera de ellas, es el proceso de implementación que se llevó a cabo entre el mes de Diciembre del 2015 hasta su apertura en el mes de Mayo del 2016. Para ello se analizó el proceso con sus respectivos subprocesos y las observaciones correspondientes. En segundo lugar, a través de programa Bizagi, se plasmará el proceso completo que realiza la Farmacia Popular para entregar los medicamentos a todos sus usuarios.

### **4.1 Proceso de Implementación de la Farmacia Popular**

El proceso de Implementación de la Farmacia Popular será el “Proceso Estratégico”.

Los Procesos Estratégicos son aquellos que están relacionados con la estrategia de la organización. En este proceso se establecen los objetivos organizacionales, la visión, la misión y directrices funcionales. Está a cargo del control de los objetivos y mantener actualizadas las estrategias (Bravo, 2013).

Para este proceso se identifican 4 personas que son el Alcalde de Villa Alemana, José Sabat; el Director de Salud Municipal, Dr. David Tolosa; el Director de CESFAM, Dr. Eduardo Fernández, y la Químico Farmacéutica, Srta. Ilse Herrera, quienes fueron los encargados de generar todos los lineamientos estratégicos de la Farmacia Popular.

En la siguiente tabla, se hará un análisis del Proceso Estratégico de la Farmacia Popular, en donde la única categoría será la Gestión de Procesos. Por otro lado, las subcategorías serán aquellos temas de relevancia que se pudieron adquirir en las entrevistas con sus respectivos encargados. Finalmente, en el último recuadro, se anotarán tanto las observaciones propias de los entrevistados como los comentarios del investigador.

**UNIDAD DE ANÁLISIS: Gestión de procesos estratégicos de la Farmacia Popular**

Categorías	Subcategoría	Encargado	Comentarios y Observaciones
<p><b>Gestión de Procesos estratégicos</b></p>	<p>Interés en el proyecto</p>	<p>Alcalde</p>	<p><i>“Este proceso viene de la idea, de una genialidad de un Alcalde, el Alcalde Daniel Jadue” (Dr. Tolosa)</i></p> <p>El alcalde, al ver una oportunidad en el proyecto lanzado en la comuna de Recoleta, ordeno su Director de Salud que empezara a involucrarse en un proyecto propio para la conformación de una Farmacia propia en Villa Alemana, por lo que existió voluntad política para su creación.</p>
	<p>Conocimiento del proyecto</p>	<p>Ilse Herrera – Dr. Tolosa</p>	<p><i>“Yo personalmente no fui, los que hicieron esa gestión fue el Dr. Tolosa y la Srta. Ilse Herrera.”(Dr. Fernández)</i></p> <p>Para poder conocer cómo funcionaba e interiorizarse en el tema tanto la Químico Farmacéutico como el Director de Salud fueron a conocer el establecimiento de la Farmacia Popular en Recoleta.</p>
	<p>Toma de decisiones</p>	<p>Dr. Tolosa</p>	<p><i>“...dentro de lo que investigamos, el sistema que ellos llevaban a cabo no nos satisfacía plenamente. Queríamos hacer algo que superara ese tipo de gestión.” (Dr. Tolosa)</i></p> <p>Al ver que el método que se realizaba en Recoleta no satisfacía las demandas de la comuna, decidieron hacer algo</p>

			distinto a como lo hacían ellos.
	Antecedentes y anotaciones de la Seremi de Salud	Ilse Herrera	<p><i>“...actualmente tenemos farmacias que venden todo tipo de medicamentos en forma libre, y otros que lo hacen por encargo, como Recoleta. Otras tienen un stock disponible masivo y otras tenemos un stock disponible limitado”</i>(Ilse Herrera)</p> <p>La SEREMI de Salud le dio 3 posibilidades de Farmacias, después de analizarlo, se decidieron que iban a crear una farmacia con un stock limitado.</p> <p><i>“Además tuvimos que hacer una serie de entrevistas en la Seremi de Salud, la cual correspondía hacerla en Valparaíso. Y la Seremi nos dio los requerimientos para poder hacer esto.”</i>(Dr. Tolosa)</p> <p>En la Seremi también les dieron las pautas legales para poder constituirse como Farmacia</p>
	Selección de Medicamentos	Dr. Tolosa – Ilse Herrera	<p><i>“Lo primero que necesitábamos saber, cuál era la necesidad de la población. Para ello se encuestaron a todos los profesionales de los centros de salud de Villa Alemana, del Hospital de Villa Alemana y del Hospital de Quilpué.”</i>(Ilse Herrera)</p> <p><i>“...los consultorios o CESFAM cuentan con un botiquín, que son pequeñas farmacias que</i></p>

			<p><i>abastecen a los usuarios del centro, a esto le llamamos "canasta" y esa canasta la fija el Ministerio de Salud y esa canasta es la que nosotros nos comprometemos a entregar." (Dr. Tolosa</i></p> <p><i>"...se hizo una tasa de frecuencia, se vieron cuáles eran los más frecuentes, eso se cruzó con el arsenal GES y con el arsenal del Hospital de Villa Alemana. Y de eso se sacó un arsenal tipo, del cual se sacaron 200 fármaco."(Ilse Herrera)</i></p> <p>El GES (Garantías Explícitas de Salud) son aquellos beneficios que por dictamen del Ministerio de Salud deben estar en cada uno de los centros de salud. Por lo tanto el catastro que se hizo de los medicamentos con mayor frecuencia eran todos aquellos que NO estaban en la canasta GES para que no se produjese un choque de funciones con las farmacias de los centros de salud con la nueva Farmacia Popular.</p>
	<p>Monto de Compra y Cotización</p>	<p>Ilse Herrera</p>	<p><i>"...Una vez definidos esos medicamentos, se les asigno un monto de compra y eso fue aleatorio según la frecuencia, y se realizó una cotización con los proveedores con los cuales teníamos contactos y algunos laboratorios que agregamos."(Ilse Herrera)</i></p>

	Elección de los Fármacos y los Proveedores	Ilse Herrera	<p><i>“Luego se hace un cruce para determinar el fármaco que cumple con las características que nosotros solicitamos y también ver el tema de precio...”(Ilse Herrera)</i></p>
	Pausa en el Proceso		<p><i>“Posteriormente eso se dejó congelado hasta tener la autorización de la SEREM.”</i></p> <p><i>“Legalmente nosotros no podíamos adquirir medicamentos sin tener antes la autorización de la SEREMI de Salud, por eso esto se hizo de forma paralela, mientras teníamos que hacer la carpeta de autorización de la SEREMI, seguíamos avanzando con los medicamentos para que trabajáramos más eficientemente.”</i></p> <p>Debido a que aún no contaban con los permisos para adquirir los medicamentos, la gestión se deja en pausa mientras se sigue avanzando con las autorizaciones del Seremi.</p>

	<p>Autorización de la Seremi</p>	<p>Ilse Herrera</p>	<p><i>“Una vez que se presenta la carpeta con todos los antecedentes a la SEREMI, la SEREMI tiene un plazo de tiempo para otorgar la autorización. Ellos vienen a fiscalizar, a ver si cumplíamos y luego nos dieron la autorización. Al momento de tener la autorización sanitaria, se procede a generar la compra.”(Ilse Herrera)</i></p> <p>Luego de que se diera la autorización por parte de las autoridades correspondientes, se continúa con el proceso de implementación.</p>
	<p>Contratación de Personal</p>	<p>Recursos Humanos</p>	<p><i>“En un principio partimos con el químico farmacéutico, con dos auxiliares más una administrativa a tiempo parcial, lo que hacía ella era ayudar con las inscripciones de pacientes.”(Ilse Herrera)</i></p> <p>En un principio como explica la Srta. Ilse Herrera se empezó con estas 4 personas. Pero al paso del tiempo el flujo de personas que se iban a inscribir en la farmacia bajo, por lo tanto solo se quedó con 2 auxiliares de farmacias a quienes se les capacito para poder realizar las tareas de</p>

			inscripción de pacientes.
	Compra Masiva	Departamento de adquisiciones Químico Farmacéutico Ilse Herrera	<p><i>“Para empezar encargamos 200 medicamentos.”(Ilse Herrera)</i></p> <p>Luego de hacer el catastro con los médicos y haber decidido cuales eran los medicamentos que se iban a comprar, se procede a hacer una compra masiva.</p>
	Creación de la Base de Datos	Departamento de Informática	<p><i>“...Entonces los pacientes que estaban inscritos en los centros de salud estaban automáticamente en la base de dato de la Farmacia Popular para poder comprar.”(Ilse Herrera).</i></p> <p>Para crear una base de datos en donde pudiera acceder automáticamente el usuario, se creó una planilla en base a todas las personas que estaban inscritas en los centros de salud de la comuna de Villa Alemana y que a su vez estaban por el sistema Fonasa</p>
	Inauguración	Alcalde – Dr. Tolosa – Ilse Herrera	El día 31 de Mayo del 2016, se abren las puertas al público para la entrega de medicamentos.

## 4.2 Proceso de Farmacia Popular

Este Proceso que desglosaremos en “Procesos Claves” y “Procesos de apoyo”, son los que finalmente serán los encargados de cumplir los objetivos que en un principio se plasmaron en la implementación de la Farmacia Popular de la Comuna de Villa Alemana.

En este punto todo lo que se ha recopilado en materia de entrevistas y marco teórico, se plasmará en el modelador Bizagi. Este programa, como anteriormente se nombró, es una herramienta para la construcción de BPM (Business Process Management), el cual es una herramienta organizacional que permite mejorar la eficiencia organizacional a través de un modelamiento, automatización y optimización de los procesos de manera continua. Debido al formato extenso en hojas, el modelamiento en Bizagi se dejará documentado en los anexos para que así pueda ser más cómodo para el lector de esta investigación.

### **4.3 Análisis General**

Este análisis se dividirá en dos puntos, el primero de ellos con respecto a la implementación de la Farmacia Popular, y el segundo sobre los procesos de gestión de la Farmacia (Procesos Claves y de Soporte).

#### **4.3.1 Análisis del proceso de Implementación de la Farmacia Popular**

Los aspectos más destacados son:

- La implementación de la Farmacia Popular logra replicar la iniciativa de la comuna de Recoleta, ajustándola a la realidad comunal de Villa Alemana.
- Con respecto a la Gestión de Procesos. Quienes se desempeñan al interior de este servicio no tienen claro el concepto, pero si le da gran importancia que cada uno de los proceso ya que sin ellos no se podría realizar un buen trabajo. Por lo tanto en la práctica tales procesos se ven reflejados.
- La gestión del proyecto tardó alrededor de cinco meses, por lo que se ve concretado en una labor eficiente por parte de todas las personas que trabajan en el proceso de implantación.
- Una de las estrategias mejor utilizada fue la encuesta realizada a los distintos médicos de las comunas de Villa Alemana y Quilpué para saber cuáles eran los medicamentos necesarios para comenzar a funcionar.
- Los problemas de presupuesto son el mayor obstáculo para su funcionamiento, pues no cuentan con el stock necesario en el arsenal que se provee en la actualidad.
- El bajo stock que posee la Farmacia implica que el control de los medicamentos no sea tan exhaustivo.

- El equipo de trabajo tiene definido claramente sus responsabilidades y tareas, así como los plazos que debe cumplir cada uno de los integrantes de este proyecto.
- En el proceso de implementación destaca la base de datos que se trabajó conjuntamente con los CESFAM de todo Villa Alemana para luego facilitar el proceso de inscripción de los usuarios.
- Dada la estructuración de la Farmacia implementada, no da posibilidad a los usuarios que son de otras comunas poder adquirir medicamentos de la Farmacia Popular de Villa Alemana. Por otra parte el subproceso de inscripción es tedioso lo cual genera rechazo en gran parte de la comunidad.
- En este proceso queda estipulado que el margen de ganancia por cada medicamento vendido es del 10%, lo cual genera una ganancia mínima que ayudará a mantener los costos de personal.
- Los medicamentos entregados son de carácter crónico y de morbilidad, por lo cual se genera una pérdida importante de usuarios que no pueden optar a sus medicamentos temporales, esto también genera que el flujo de gente que entra en la Farmacia sea acotada.
- Si bien los directores y otras autoridades están comprometidos con la idea de implementar una Farmacia Popular, ellos se desprenden de la mayoría de la gestión realizada, dejando la responsabilidad en este caso a la encargada de la Droguería Municipal, produciendo un desconocimiento por parte de las autoridades.

#### **4.3.2 Análisis del Proceso de Farmacia Popular**

Aspectos importantes:

- Antes de ser inaugurada la Farmacia Popular, se creó una base de datos, el cual integra a todos los usuarios registrados en los CESFAM de Villa Alemana. Esta base de datos que considera aproximadamente con el 62% de la población de la comuna se traspasó a la Farmacia Popular, lo que hace que el subproceso de inscripción se reduzca a menos de la mitad de los usuarios, haciendo más expedita esta inscripción.
- Se destaca el manejo con los usuarios de quienes no se dispone de la demanda de sus medicamentos. Para no crear falsas expectativas, no se les avisa que su compra será gestionada, debido a que si pasa algún percance que no permita entregarle el medicamento, el usuario no va a saber de dichos problemas. Solo en el momento que llegan estos medicamentos, se les informa.

- Debido al sistema implementado de un stock “masivo” y el proceso de compra que se lleva a cabo, el tiempo de respuesta es máximo de tres semanas.

#### **4.4 Sugerencias**

Las sugerencias por parte del investigador son:

- Se recomienda que todos los involucrados (directivos y funcionarios) de la Farmacia Popular conozcan los procedimientos que se desarrollan al interior de ésta para dar cabido a un funcionamiento óptimo.
- Es necesario respaldar las acciones y procedimientos a través de oficios, actas, memos y oficios (en caso de ser necesario) todos los procedimientos que se realicen en la farmacia y su conexión con los colaboradores.
- Debido a que la Farmacia Popular de Villa Alemana cambiará su dirección al nuevo edificio consistorial, los gastos de arriendo, luz, agua e internet desaparecerán, significando una disminución en el presupuesto mensual. Sería importante reutilizar estos fondos en fármacos que hoy no son considerados en el stock permanente, previa consulta a los médicos, tomando en consideración la demanda existente por parte de los inscritos.
- Se debe crear un plan comunicacional para que nuevos usuarios puedan inscribirse.
- La naturaleza de la Farmacia Popular es solo vender medicamentos a personas con receta médica, estos pueden ser de tipo crónico o de morbilidad, dejando a una población bastante significativa fuera. Esto genera por una parte el cubrimiento parcial de usuarios y sus necesidades médicas. Y por último, se pierde un importante ingreso, debido a que el 10% sobre el precio de venta bruto va directamente al gasto de personal. Por lo tanto la Municipalidad podría abrirse a la posibilidad de vender medicamentos a las personas anteriormente descritas.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que se desarrollaron a lo largo de la investigación son:

- Si bien existe un desconocimiento respecto a la Gestión de Procesos, hay una apertura a la utilización de esta herramienta que permite la documentación de los procesos con los cuales se está trabajando y así poder estandarizar los trabajos realizados dentro de una organización, con la finalidad que se puedan conocer en todas las jerarquías y funciones institucionales.
- Es de suma importancia, que no solo la Farmacia Popular, sino que cualquier organización tanto pública como privada mantenga un Manual de Gestión de Procesos actualizado. Esto debido a que es una herramienta de fácil lectura para cualquier persona que se integra a una unidad, como también para todas las personas que trabajan en pos de los objetivos organizacionales.
- La Farmacia Popular de Villa Alemana cuenta con un equipo multidisciplinario en temas de laboratorios, fármacos y gestión municipal, lo cual hace que cada uno tenga una responsabilidad descrita con anterioridad creando una sinergia laboral destacada.
- Las Farmacias Populares funcionan como un mecanismo para ayudar a las personas no solo a los usuarios de bajo recursos, sino que a todo el público en general que quiera optar a precios más accesibles de acuerdo a las normativas vigentes.
- Las Farmacias Populares son una gran herramienta para mantener un equilibrio en el mercado farmacéutico, ya que las farmacias privadas se ven obligadas a competir con estos nuevos órganos municipales.
- Las Farmacias Populares constituyen un tema sumamente nuevo, teniendo en cuenta que tan solo llevan un año en nuestro país desde su implementación en Recoleta, sumando así que hay un desconocimiento con respecto de esta iniciativa, por lo cual falta una información con respecto a estas nuevas modalidades de farmacia.

- La amenaza más importante para las Farmacias Populares en Chile es la falta de legislación a la cual están sometidas, por lo que debieran próximamente adecuarse a las normativas vigentes.
- La falta de stock en la Farmacia Popular en Villa Alemana es uno de los aspectos que no favorece su normal funcionamiento. A pesar de contar con una respuesta óptima ante las necesidades que presentan los usuarios, resulta vital mejorar el flujo existente para poder abastecer con un mayor número de medicamentos el recinto.
- Las fortalezas más destacadas que se pudieron percibir a lo largo de la investigación es el corto tiempo de respuesta, un equipo cohesionado entre sí y la flexibilidad en los cambios de procesos.
- Debido a las fortalezas descritas en el punto anterior, se crean oportunidades de seguir creciendo como organización en temas de mayor abastecimiento para responder a las múltiples demandas de los usuarios.

## Bibliografía

- Bizagi. (2016). *¿Que Hacemos?* Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de Bizagi Modeler: <http://www.bizagi.com/es/que-hacemos>
- Bravo, J. (2013). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolucion S.A.
- Capital. (12 de Noviembre de 2015). *Cómo las Farmacias Populares en otros países* . Recuperado el 4 de Noviembre de 2016, de Capital Online: <http://www.capital.cl/coffe-break/2015/11/12/161100-como-operan-las-farmacias-populares-en-otros-paises>
- Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos. (2015). *Farmacia Comunitaria en España*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2016, de Portal Farma: <http://www.portalfarma.com/Profesionales/organizacionfcolegial/profesionfarma/Paginas/colegiaciondateadisticos.aspx>
- Evolución Centro de Estudios Avanzados. (2014). *Curso Gestión de Procesos*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2016, de Evolución: <http://www.evolucion.cl/cursosdestacados/CursoGestiondeProcesos.pdf>
- Farmacia Popular. (Diciembre de 2015). *Apoyo desde el Estado*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de Farmacia Popular: <http://farmaciapopular.com/chile/farmacia-popular-comunas/>
- Farmacia Popular. (2015). *Requisitos*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2016, de Farmacia Popular: <http://farmaciapopular.com/chile/farmacia-popular-comunas/>
- Jadue, D. (Diciembre de 2015). *Cómo va a funcionar a Farmacia Popular de Recoleta*. (2. Horas, Entrevistador)
- Ley Organica Constitucional de Municipalidades*(2006) Recuperado el 29 de Octubre de 2016, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- Ministerio de Economía. (Abril de 2013). *El Mercado de Medicamentos en Chile*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de Ministerio de Economía: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/Boletin-Mercado-de-Medicamentos.pdf>
- Ministerio del Interior. (Octubre de 2002). *Diccionario de la Administración Pública*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Pedro Aguirres Cerda: <http://www.pedroaguirrecerda.cl/w15/wp-content/uploads/2015/07/Diccionario-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%ABblica-Chilena.pdf>
- Real Academia Española. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de <http://dle.rae.es/?id=SBOxisN>

Real Academia Española. (2016). *Gestion*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de Diccionario de la Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=JAOmd4s>

Sites Google. (2015). *Caracterizticas Cualitativas*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2016, de <https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa>

SUBDERE. (1 de Abril de 2008). *Manual de Gestion Municipal*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Subdere: <http://www.subdere.cl/documentacion/manual-de-gestion-municipal-actualizado-al-a%C3%B1o-2008-0>

Universidad Nacional de Costa Rica. (Mayo de 2012). *La Entrevista en la Investigación Cualitativa*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2016, de [http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION\\_UNPAN/BOL\\_DICIEMBRE\\_2013\\_69/UNED/2012/investigacion\\_cualitativa.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf)

# Anexos

## Anexo N° 1: Entrevistas

### Entrevista al Dr. Tolosa

- **La Gestión de procesos es una herramienta organizacional que ayuda a modelar, rediseñar y cambiar procesos dentro de una organización ¿Qué importancia le da usted ha dicho proceso?**

*Entiendo que un proceso es todo un devenir de hechos que vienen a ayudar a realizar los objetivos.*

*Este proceso viene de la idea, de una genialidad de un Alcalde, el Alcalde Daniel Jadue, edil de Recoleta, el cual creo la primera farmacia. Nosotros nos enteramos y fuimos a investigar que pasaba con esto, como nació y como era el “cuento”. Y dentro de lo que investigamos, el sistema que ellos llevaban a cabo no nos satisfacía plenamente. Queríamos hacer algo que superara ese tipo de gestión. En este proceso fuimos a visitar la Farmacia Popular de Recoleta, enterarnos cómo funcionaba, y la verdad no funcionaba bien según nuestros criterios (no sé cómo lo está haciendo en estos momentos) pero era nada más que nada una “caja de compra de medicamentos”, el cliente venía con su receta, entregaba esa receta, esa receta tenía un valor y ellos se encargaban de comprar el medicamento, traerlo y finalmente entregárselo al paciente.*

*Ese proceso llevaba más o menos de una a dos semanas y a veces más, porque a veces tenían que juntar de 4 a 10 usuarios para recién hacer un pedido grande, y después entregarlo. Nosotros hicimos otro tipo de propuesta a este tipo de farmacia, y quisimos nosotros entregar la oferta de un stock de medicamentos, y ese stock de medicamentos lo sacamos de las necesidades que se dan constantemente, especialmente que se dan en los consultorios. Por qué los consultorios o CESFAM cuentan con un botiquín, que son pequeñas farmacias que abastecen a los usuarios del centro, a esto le llamamos “canasta” y esa canasta la fija el ministerio de salud y esa canasta es la que nosotros nos comprometemos a entregar, pero además habían otros medicamentos que eran necesarios entregarlos y que no estaban dentro de esa canasta.*

*Para ellos quisimos saber cuáles eran esos medicamentos que hacían falta. Hicimos una pequeña encuesta a nuestros médicos, y además consideramos aquellos pacientes que son nuestros y que derivábamos al hospital a nivel secundario, porque son patologías que no tenemos cubiertas, como cardiólogos, endocrinólogo. Y ellos también indican*

*medicamentos que no están en la canasta básica. Entonces los medicamentos que no estaban en la canasta más los medicamentos que nos indicaban nuestros especialistas eran lo que nosotros necesitábamos para nuestra oferta farmacéutica.*

*Partimos con 105 medicamentos, en un principio no ofrecimos comprar el medicamento (como lo hacía recoleta), “tenemos esta oferta, y es lo que tenemos”. Entonces empezamos a recibir una demanda no satisfecha, debido a que no teníamos todos los medicamentos en la Farmacia. Pero cuando teníamos 10 pacientes con un mismo medicamento, recién ahí podíamos hacer el encargo. “¿Por qué?” porque cuando compramos por “mayoreo”, son mínimo 10 cajas, y nosotros no íbamos a comprar 10 cajas para un mismo paciente.*

*Debido a lo anterior en estos momentos estamos cerca de los 400 medicamentos.*

**- ¿Cuándo empezaron a Gestionar todo esto?**

*Cuando apareció la farmacia en Recoleta. Apenas apareció esa farmacia fue el “bum” de todos los alcaldes de Chile, y todos empezaron a querer tener la farmacia. Algunos la imitación de esa Farmacia fue más fácil, porque simplemente se replicó el modelo. Nosotros lo hicimos de otra manera. Además tuvimos que hacer una serie de entrevistas en la SEREMI de Salud, la cual correspondía hacerla en Valparaíso. Y la SEREMI nos dio los requerimientos para poder hacer esto. Todo ese proceso se fue recolectando, porque la “Seremia” de Salud, te dicen “hay 3 posibilidades de tener farmacia” una farmacia abierta, donde entras a competir con el mercado, la cual tienes que tener abierta todos los días de la semana, tienes que hacer turnos los fines de semanas. Y eso a nosotros no nos interesaba. Segundo, una farmacia cerrada, quiere decir que les podíamos vender a las personas con Fonasa de la comuna y que son los que tenemos percapitados. Y por último cerrada, ósea, solamente a los de la comuna. Nosotros nos quedamos con la segunda opción. Es una farmacia cerrada al público de la comuna, lo que significaba tener a los inscritos que vivían en la comuna. No fue fácil, porque nosotros tenemos el per cápita (los que tenemos inscritos en los consultorios). En la comuna tenemos 145.000 habitantes y percapitados tenemos 90.000 usuarios, que serían los que son Fonas inscritos en los consultorios.*

- **¿Esto le sirvió como base de datos?**

*Exacto, los Fonasa ya los teníamos inscritos en nuestra base de datos, el problema era como podíamos inscribir a todos aquellos pacientes que no estuvieran en Fonasa y que deseaban utilizar los servicio de la Farmacia Popular. Los que no eran Fonasa como ISAPRE, CAPREDENA y DIPRECA, tenían que inscribirse en la Farmacia. Para ello debían llevar algún documento que avalara que vivían en la comuna, y algún documento que estuvieran pagando algún servicio dentro de la comuna. Bueno y por último y es una obviedad que el paciente debe llevar la receta médica.*

- **¿Solo medicamentos o se puede adquirir insumos como en una farmacia normal?**

*Solo medicamentos.*

- **Dentro de lo que es el marco económico que envuelven a las Farmacias Populares ¿cree usted que estos mecanismos ayudan a mantener la ley de la oferta y la demanda equilibrada?**

*No puedo darte información con respecto a eso, lo que si te puedo decir es que las farmacias están recurriendo a mecanismos para atraer pacientes, como sellos que se le entregan a los médicos donde ellos lo ponen en la receta, van a la farmacia y le hacen un descuento significativos a los cuales nosotros no podemos competir.*

*Pero que regulen el mercado, creo que no. Debido a que hay un desconocimiento con respecto a las Farmacias Populares. Nosotros vendemos alrededor de quinientos mil pesos diarios, comparado a lo que vendíamos en un principio hemos crecido, vendíamos alrededor de ciento cincuenta mil a dos cientos mil pesos. Pero las farmacias normales venden mucho más que eso.*

- **¿Ha sido una ventaja ser Corporación Municipal de Salud para el abastecimiento de la Botica?**

*Evidentemente que si. Nosotros como corporación actuamos como un ente privado, lo cual nos da mayor facilidad para poder negociar con más proveedores, no como en los las direcciones municipales, en donde la ley de compra los restringe mucho más.*

*Manejamos nuestro propio presupuesto, y por ende podemos comprarle directamente a los laboratorios. Nosotros no compramos a través de CENABAST, este organismo tiene una demora de 2 a 3 meses, por lo cual es un riesgo.*

*Para los laboratorios somos sumamente atractivos, debido a que le pagamos treinta a sesenta días plazo.*

- **¿Me puede contar como es el proceso desde que viene el usuario hasta que este mismo se va con su medicamento?**

*Por tiempo no puedo darte esas respuestas, pero el Dr. Fernández es el que te puede ayudar.*

*La Farmacia pertenece a este centro de salud (CESFAM de Villa Alemana)*

- **Una última pregunta ¿Las Farmacias de los consultorios o CESFAM no chocan en una dualidad de funciones con la Farmacia popular?**

*No, son totalmente separadas todo va por camino distintos.*

*Incluso ahora nosotros estamos haciendo una bodega central. Una vez que este autorizada podemos entregarle a los distintos CESFAM, a la farmacia popular e incluso podemos venderles a otras farmacias. Nos permitirá tener un mayor stock de medicamento para todas nuestras farmacias.*

- **¿Las ganancias de esas Farmacias ustedes las destinan ....**

*No hay ganancias, de hecho no se sustenta solo. Contamos con aportes municipales también.*

*Yo creo que a partir de Enero vamos a tener más ganancias, debido a que la Farmacia se va a ir al edificio consistorial, lo cual no tendremos que pagar el arriendo de la actual locación de la farmacia.*

## **Entrevista a Dr. Fernández**

- **El Dr. Tolosa nos comentó que ustedes fueron hacer investigaciones previas a la Municipalidad de Recoleta ¿Qué tal la experiencia?**

*Yo personalmente no fui, la que estuvo a cargo de eso fue la químico farmacéutico la señorita Ilse Herrera. Ella posee toda la documentación recolectada en la gestión de la Farmacia Popular.*

- **¿Ustedes poseen algún organigrama de la Farmacia Popular?**

*La Farmacia Popular por un tema de la normativa legal se adquirió a este CESFAM, porque se iba abrir dentro del área jurisdiccional de Villa Alemana. Aquí está a cargo un químico farmacéutico y partimos con dos técnicos paramédicos, que finalmente terminaron en uno solo por temas financieros. Posteriormente fuimos aumentando la atención, pero igualmente nos hemos arreglado con un solo paramédico.*

- **Aparte del Doctor Tolosa y usted ¿Quiénes más participan en este proceso?**

*Básicamente fue Ilse, nosotros estábamos atrás por asuntos netamente administrativos. Ella fue la que gestiona toda la documentación, finalmente el proyecto es de ella.*

*Nosotros estábamos junto con el Dr. Tolosa de que esto resultara. Pero el mérito técnico administrativo es de ella, y es con ella es con quien deberías entrevistarte.*

- **Para tener una visión más general sobre la situación actual de la Farmacia popular, me podría comentar ¿cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la Farmacia Popular?**

*Desde mi punto de vista la gran fortaleza que posee la Farmacia Popular es el equipo, este no es un trabajo de una sola persona. Si bien Ilse es la que gestiona todo esto, hay muchas personas que trabajan detrás de ella.*

*Las oportunidades son básicamente la gestión del departamento de finanzas con respecto a la distribución de tiempo.*

*Con respecto a las debilidades puedo decir en lo personal que las personas, ya que hay que convencerlas de que este “cuento” va a funcionar.*

*Las amenazas que nosotros hemos tenido es el problema con los laboratorios. Los primeros pedidos que nosotros hicimos se demoraban mucho, alrededor de 2 meses.*

- **¿Pero por qué no cumplían los laboratorios? ¿Cree usted que era algo contra las Farmacias populares?**

*No lo podíamos saber, eran solo especulaciones.*

- **No tenían problemas con las farmacias de los CESFAM ¿Pero si las tenían con la Farmacia Popular?**

*No son los mismos medicamentos.*

*En la Farmacia Popular nosotros queríamos tener medicamento que no estuvieran en la canasta básica del GES, para no crear una dualidad. Luego eso cambio porque la farmacias se hicieron amplias, quiere decir que podían acceder gente que no necesariamente era de FONASA, también podían acceder gente de ISAPRES y fuerzas armadas que no tienen GES y que obviamente también toman estos medicamentos. Y eso obviamente crea un problema. Al principio era solamente aquellos fármacos que no estuvieran en la cartera del GES, por lo tanto eran absolutamente distinto.*

*Pero si, unos los entregaban primero y los otros después, por lo tanto se puede especular que hay cierto intereses de por medio.*

- **¿Por qué podría pasar eso?**

*Porque finalmente igual es una competencia a una farmacia privada. Pero igualmente hemos ido mejorando, los pedidos ya no tardan tanto como en un principio. Ha habido laboratorios (no todos) que nos han ofrecido sus servicios para poder vendernos más expeditamente. Porque nosotros también somos parte del mercado, y a los laboratorios les conviene tenernos de aliados(a las Farmacias Populares).*

- **¿Usted cree que las Farmacias Populares vienen a equilibrar la ley de oferta y demanda? Teniendo en cuenta las distintas colusiones de Farmacias.**

*Yo creo que sí. Pero tendríamos que verlo también desde un punto de vista de stock, ya que no manejamos el mismo stock que una farmacia privada. Ya que nosotros tenemos un margen de ganancia del 10% del cual nos ayuda a sanear los gastos que tenemos*

### **Entreviste a Ilse Herrera**

- **Me gustaría saber cómo fue la gestión de proceso de la Farmacia Popular.**

*Lo primero que necesitábamos saber, cuál era la necesidad de la población. Para ello se encuestaron a todos los profesionales de los centros de salud de Villa Alemana, del Hospital de Villa Alemana y del Hospital de Quilpué. Se les mandó un arsenal tipo con nombres genéricos y con algunos comerciales, a esto se le sumó a los medicamentos que ellos más utilizaban. La idea de esto era saber cuál eran los medicamentos que más recetaban, porque finalmente eran los que los pacientes iban a requerir. Con esto dejábamos de lado la “automedicación” teniendo en cuenta que íbamos a tener una farmacia que solo se vendiera con receta médica.*

- **Tengo entendido que hay 3 tipos de Farmacias Populares.**

*Las Farmacias Comunes nacieron como una iniciativa de solventar el alto costo de medicamentos de patologías crónicas, así lo definió el alcalde Jadue, entre ellos se ha ido diversificando y actualmente tenemos farmacias que venden todo tipo de medicamentos en forma libre, y otros que lo hacen por encargo, como Recoleta. Otras tienen un stock disponible masivo y otras tenemos un stock disponible limitado, como es el caso nuestro.*

- **¿Luego?**

*Posteriormente los medicamentos que los médicos seleccionaron se hizo una tasa de frecuencia, se vieron cuáles eran los más frecuentes, eso se cruzó con el arsenal GES y con el arsenal del Hospital de Villa Alemana. Y de eso se sacó un arsenal tipo, del cual se sacaron 200 fármacos, con los que íbamos a trabajar en primera instancia. Una vez definido esos medicamentos, se les asignó un monto de compra y eso fue aleatorio según la frecuencia, y se realizó una cotización con los proveedores con los cuales teníamos contactos y algunos laboratorios que agregamos.*

- **¿En base a que calcularon el monto de compra?**

*En base a lo que nos dijeron los médicos, eso fue bastante “al ojo”*

- **Interrumpiéndote un poco, ¿Esto se empezó a gestionar cuando Recoleta lanzo su Farmacia Popular?**

*Cuando se vio la noticia de la Farmacia Popular en Recoleta el Alcalde se reunió con el Dr. Tolosa y con Fernando Hudson que es el administrador de la corporación y se determinó que se iba a seguir esa misma iniciativa. Luego a mí se me pidió que empezara a ver el marco legal como el marco de la implementación. En el marco de la implementación partimos con eso, y conjuntamente en el marco legal nos basamos en los que es la pauta de chequeo y de autorización de la SEREMI, en la cual aparecen todos los requerimientos legales que debe tener cualquier farmacia para funcionar.*

*Son cosas que están hechas, así que no había que estudiar. La única diferencia era que las Farmacias Populares no tenían una legislación propia, había muchos temas que eran ambiguos y que en el camino los fue resolviendo la Contraloría. En el tema legal, se pidió a la Seremia en que tipo de farmacia nos íbamos a mover y se dijo que el formato era la farmacias privadas, con la única salvedad que no íbamos a cumplir con el petitorio mínimo, entendiendo que el petitorio mínimo es la cantidad de fármacos que debe tener una farmacia para poder funcionar, en el ámbito privado. Tampoco íbamos a cumplir con el sistema de turnos como lo hacen las farmacias privadas, ya que no tenemos el petitorio de mínimo tampoco podemos hacer turnos extraordinarios como lo hacen las farmacias privadas. Y con esto se empezó a trabajar, se implementó una carpeta con la parte legal que había que mostrarle a la Seremia, había que implementar lo que era el recinto, lo cual contraloría nos dijo que podía estar dentro de un recinto de salud como también fuera del recinto de salud. Sin embargo siempre tenía que estar adosado a un centro de salud, aunque estuviera fuera del recinto.*

- **¿Toda esta gestión la hizo usted?**

*Si. Obviamente hay todo un equipo atrás, para ello se hizo una carta Gantt donde teníamos un marco legal y una definición de arsenal por decirlo de una manera. En esta carta se determinaron las etapas del proceso, y a quien se le iba a asignar la responsabilidad de cada proceso. Ejemplo en el marco legal, la carpeta era responsabilidad mía, pero dentro de esa carpeta legal se necesitaba ciertos documentos como fotocopia del representante legal de la corporación, constitución de la mesa directiva, haberes de la empresa, documentación de la corporación, etc. Por lo cual se le asigno esas tareas al abogado de la corporación, y que tal fecha necesitabas dicha documentación. En la parte arquitectónica, en donde aparecen los requerimientos de la farmacia, se le dio la responsabilidad al Arquitecto de la municipalidad, donde tenía un plazo para entregarlo. En la parte de soporte técnico, se les asigno las tareas y fechas. Necesitábamos también hacer trámite en el servicio de impuesto internos y se le asignó al jefe de finanzas, y así sucesivamente, en el marco legal hubo muchos subprocesos. Y con esa carta Gantt se reunió al equipo de trabajo y se le entrego a cada uno de las personas que participaban en el proceso. La cual estaba claro quién era el responsable de cada uno de los subprocesos con fecha incluida.*

*En paralelo a ello se hizo una carta Gantt con los procedimientos, responsables y fechas para el tema de cotización y de definición de arsenal.*

- **¿Y luego de las cotizaciones?**

*Luego se hace un cruce para determinar el fármaco que cumple con las características que nosotros solicitamos y también ver el tema de precio. Había que ver esas dos características. Posteriormente eso se dejó congelado hasta tener la autorización de la SEREMI. Y ya teníamos más o menos el monto de dinero que debíamos invertir.*

*Legalmente nosotros no podíamos adquirir medicamentos sin tener antes la autorización de la SEREMI de Salud, por eso esto se hizo de forma paralela, mientras teníamos que hacer la carpeta de autorización de la SEREMI, seguíamos avanzando con los medicamentos para que trabajáramos más eficientemente.*

*Una vez que se presenta la carpeta con todos los antecedentes a la SEREMI, la SEREMI tiene un plazo de tiempo para otorgar la autorización, ellos vienen a fiscalizar, a ver si*

*cumplíamos y luego nos dieron la autorización. Al momento de tener la autorización sanitaria, se procede a generar la compra.*

*Para empezar encargamos dos cientos medicamentos.*

*Así se implementó la Farmacia.*

*Luego llegaron los medicamentos, se contrató al personal y ya teníamos el lugar, los medicamentos para partir y el personal.*

*La contratación de personal estaba dentro de la etapa legal. En un principio partimos con el químico farmacéutico, con dos auxiliares más una administrativa a tiempo parcial, lo que hacía ella era ayudar con las inscripciones de pacientes.*

#### **- ¿Luego?**

*Inicialmente teníamos 126 medicamentos más el recurso humano más un manual de procedimiento de cómo íbamos a funcionar, en donde estaban los requisitos que las personas necesitaban para participar de esta Farmacia Popular, la forma de comprar, el horario de funcionamiento y el arsenal con el que contábamos en ese momento. Todo eso se imprimió a modo de transparencia y se les entregó a los pacientes.*

*Entonces los pacientes que estaban inscritos en los centros de salud estaban automáticamente en la base de dato de la Farmacia Popular para poder comprar.*

*Adicionalmente las personas que no estaban inscritas en los centros de salud, tenían que hacer un proceso de inscripción. Para ello se le entregaba un folleto donde aparecían todos los requerimientos para poder inscribirse en la Farmacia Popular.*

*Por lo tanto tenemos dos tipos de usuarios, los que ya están inscritos y los que desean inscribirse. Una vez inscrito tiene que acercarse a la farmacia popular a hacer su solicitud.*

*“¿Cómo me inscribo yo si no estoy inscrita en un centro de salud?”, tengo que acudir a la Farmacia Popular con una ficha que se saca de la página de la corporación de salud que aparece dentro del mismo al cual entregamos a los pacientes y con ello deberían rellenarlo, al mismo tiempo que debían adjuntar una declaración ante notario de certificado de residencia o uno dado por la junta de vecino. Y con esa documentación se inscribía tanto individualmente y como a las cargas familiares.*

*Luego para poder comprar el usuario debe acercarse a la Farmacia Popular con su receta con mayor a 6 meses si es crónica y si es de morbilidad superior a 3 días.*

*Luego tenemos otros dos tipos de usuarios, primero el que desea comprar y su medicamento está en el arsenal tipo, va lo compra y se deja una copia de es receta en caso de que haya cualquier fiscalización.*

*Por otro lado tenemos el grupo de usuarios que va a la Farmacia Popular pide su medicamento y este no está. Para ello nosotros definimos que debíamos tener como mínimo diez solicitudes para ingresar un nuevo fármaco. Por lo tanto estas personas entran a una base de dato de solicitud de compra, la cual se creó una planilla con los datos personales como nombre, teléfono y medicamento que requería. Una vez teniendo las diez solicitudes, se generaba una cotización por ese fármaco a todos nuestros proveedores se compraba al que nos convenía más.*

**- ¿Pero antes se llamaba al usuario por si quería ese medicamento a tal precio?**

*No, porque cuando uno hace el proceso de cotización, uno cotiza a los laboratorios, pero conjuntamente con eso nosotros tenemos una base de dato de los precios que se manejan en el mercado. Así que el usuario ya sabe más o menos con el precio que se va a encontrar.*

*Nosotros no le avisábamos que lo íbamos a comprar, porque si no lo encontrábamos o algún laboratorio nos fallaba íbamos a crear falsas expectativas con respecto a la compra del medicamento del usuario.*

*Si el paciente no lo quiso, no importaba, ya que teníamos otras nueve solicitudes que podían querer ese fármaco. Pero no podíamos estar llamando a un paciente y decirle “sabe que vamos a comprar el medicamento”, pero que pasaba si no llegaba. Es por eso es que no se le avisaba con anterioridad.*

*Una vez llegado el medicamento, recurrimos a la base de datos de la solicitud de compra y se les llamaba. Nos ha pasado más de alguna vez en que el usuario nos dice “el doctor me cambio la receta” lo cual no era un problema para nosotros, ya que teníamos otras solicitudes.*

*Actualmente el arsenal ya no es el de ciento veinte y seis como era ante, ya vamos en aproximadamente en trescientos fármacos.*

**- ¿Quién es la encargada de inscribir a los usuarios?**

*La encargada ahora de inscribir a los usuarios es la misma auxiliar que se capacitó, ya que el flujo de gente empezó a bajar considerablemente, por lo tanto ya no se necesitó de la administrativa con la cual contábamos en un principio.*

**- ¿El encargado de hacer la cotización es el Químico Farmacéutico?**

*Si, el proceso de compra es el siguiente. Se compra mensualmente. Una vez al mes se toma el arsenal que tenemos el que ya manejamos, se le agrega los fármacos que ya tienen más de diez solicitudes y todo eso se manda a todos los proveedores con los que trabajamos de manera igual para poder ser lo más transparentes posible, el mismo formato, el mismo correo, todo igual. Todo esto para que no haya ninguna manipulación.*

*Cuando ellos contestan, se plasma en una planilla Excel para poder compararlas y se elige la que más nos convenga. Pero antes de eso siempre se reúnen dos personas, el químico farmacéutico y yo, esto para que no se adjudique a un laboratorio que no corresponde o que yo elija un laboratorio que no convenga.*

*Para adjudicarnos un proveedor, vemos el comportamiento de cada uno de los proveedores, precio y también revisamos si cumple con los requerimientos, ósea si cumple con control de calidad por ejemplo. Ya que muchas veces no conseguimos el medicamento, pero si el bioequivalente, y por ello debemos revisar si cumple con el propósito de la receta entregada. Para ello se le avisa al usuario y si el medico da la autorización podemos venderlo.*

*Hay veces que las cotizaciones se declaran desiertas. Esto pasa cuando el precio ofrecido es mayor que en el mercado.*

*Para ello se filtra la planilla y se adjudican las compras a cada uno de los proveedores. Luego se genera la orden de compra que la hace mi colega, se le coloca "solicitud de compra" y se adjuntan por lo menos 3 cotizaciones como mínimo. Luego el viene conmigo, para volver a revisarlo ya que en el "tipeo" alguien se puede equivocar. Y finalmente lo firmo yo. Luego se va donde el Dr. Fernández, ya que es el director de este establecimiento y la Farmacia depende de este establecimiento y el la revisa y la firma.*

*Luego la firma el director del departamento de salud, el Dr. Tolosa. Una vez que termina ese proceso de revisión con un libro de respaldo se hace entrega de esas solicitudes de compra al departamento de adquisiciones de la corporación, con fecha y nombre de la persona quien la recibió. Posteriormente ellos generan la orden de compra, lo que significa pasarlo al formato de orden de compra los que nosotros pedimos. Posteriormente pasa al departamento de contabilidad tiene máximo 48 horas para poder devolver esta orden de compra revisada y timbrada, la revisa el jefe de contabilidad y la timbra el jefe de finanza. Luego pasa al jefe de la corporación, al secretario general y ahí recién se le manda por correo al proveedor, donde el proveedor tiene 10 días hábiles para mandar el medicamento. En el caso de que fallen como proveedor, se le manda un correo preguntándole el “por qué” y dependiendo de la respuesta podemos alargar los periodos y si no responde dentro del mes, se asume que la compra se da por finalizada cancelando la orden de compra, luego se le manda un correo al proveedor, con copia al químico farmacéutico y a adquisiciones, en donde se dice que se da por cancelada la orden de compra, por motivo que si el proveedor despacha fuera del tiempo, tanto el químico como adquisiciones tienen un correo de respaldo para no recibir dicho pedido.*

*Finalmente, llega el medicamento a la farmacia, se recibe, se verifica que este todo en orden, con esto quiero decir la cantidad, la marca del fármaco, si viene en buen estado, fecha de vencimiento etc. Se firma y con eso el pedido se da por finalizado. Luego de ello la factura se le entrega al departamento de adquisiciones y ellos documentan dicha orden de compra.*

*Una vez almacenado el medicamento, en caso de que sea por solicitud, se llama al usuario, se le pregunta si lo va a querer, si lo quiere lo va a buscar con su receta y si no queda almacenado en nuestra Farmacia Popular.*

**- ¿Qué importancia le da usted a la gestión de procesos?**

*La gestión de proceso es vital, para que una organización funcione primero tiene que tener procesos definidos, y que dichos procesos tienen que ser conocidos por todos los involucrados en la organización. Porque a mí no me sirve conocer yo el proceso si no lo conoce la otra parte, porque cualquier persona que se cae, que se salga de los tiempos, o que no siga el conducto regular del proceso va hacer una traba para llegar al objetivo deseado.*

- **Dentro de lo que es la gestión de procesos, se identifican claramente 3 tipos de procesos. La primera son los procesos Estratégicos, en donde son los que realizan toda la planificación, misión, visión, objetivos etc. Por otra parte estas los procesos Operativos o Claves, que son los que ayudan al cumplimiento del plan, la visión, misión, objetivos, etc. y por ultimo están los de soporte o apoyo, que son los que de alguna manera nos ayudan indirectamente al cumplimiento de lo nombrado anteriormente. ¿Usted podría identificar cuáles son esas personas involucradas en el proceso de la farmacia popular?**

*Cuando se partió con este proceso lo entes claves o entes estratégicos fueron el Dr. Fernández, el Dr. Tolosa el Secretario General de la Corporación y yo.*

*Las personas que están a cargo de cumplir todos los objetivos, son básicamente las personas que están en la Farmacia Popular, como el Químico Farmacéutico, y las auxiliares de farmacia.*

*Y los procesos de soporte o apoyo como tú dices, vendrían siendo contabilidad, finanzas, el abogado, el arquitecto y soporte computacional de la Municipalidad*

- **¿Cuáles crees que son las ventajas de ser Corporación de Salud?**

*El ser corporación primero te da una amplitud dentro de la comercialización, en este caso no estamos sujeto a un convenio marco que es mucho más rígido y estructurado y que tiene mucho más falencia. El trato directo nos permite hacer más ágil el proceso, cuando nosotros trabajamos con el convenio marco es un proceso más largo, dura entre 20 a 30 días, si lo hiciéramos por licitación pública nos demoraríamos 3 meses, en cambio con el trato directo siendo súper transparente y súper ordenados nos demoramos 15 a 20 días, lo que es mucho más rápido.*

- **¿Me podrías decir cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Farmacia Popular?**

*Las debilidades de la Farmacia Popular es que tienen un stock muy acotado, porque recién estamos partiendo, ósea quiere decir que la diversidad de fármacos es muy estrecha a diferencia de una farmacia privada, una farmacia una privada maneja alrededor de 3500 medicamentos y nosotros 380. Obviamente en una farmacia entran*

*insumos que nosotros no manejamos como jeringas, leches, termómetros y un sin fin de stock los cuales nosotros no manejamos. O también nosotros tenemos un tipo de paracetamol, en una farmacia privada manejan alrededor de 8 tipos de paracetamol. Es una debilidad. Sin embargo esta misma debilidad pasa a ser una fortaleza, ¿Por qué? Porque nuestro margen de pérdida es mucho menor.*

*Otra debilidad es el hecho de que al tener un stock acotado, tenemos un horario más acotado a diferencia de una farmacia privada.*

*Una de las fortalezas es que nuestro tiempo de respuesta es bastante rápido, siendo una Farmacia Popular respondemos rápidamente a la demanda de los usuarios, a diferencia de otras farmacias populares que se demoran más por el sistema que tienen. Eso es también porque somos una corporación, por lo tanto se nos hace más expedito hacer los pedidos de medicamentos que no tenemos.*

*Otra fortaleza es que tenemos un sistema sumamente ordenado, si te diste cuenta todos los procesos están definidos, revisados y tenemos revisiones periódicas donde van el director del departamento, voy yo y otras personas para revisar cada uno de los procesos.*

**- ¿Los procesos están sujeto a cambios?**

*Si, por que están siempre siendo revisados. No tenemos procesos estáticos, porque si tenemos una posibilidad de cambiar alguno de esos procesos para mejorarlos, o vemos que hay un error lo cambiamos enseguida. Por eso es que tenemos revisiones constantes.*

**- ¿Oportunidades?**

*La primera de ellas es seguir creciendo en nuestro arsenal.*

*La otra oportunidad es seguir creciendo en el acceso a la cobertura.*

**- ¿Y las amenazas?**

*Una de las amenazas que afecta no tan solo a esta Farmacia sino que también a todas las Farmacias Populares, es que no hay una legislación en torno a este tema.*

# Proceso de Farmacia Popular

Bizagi Modeler

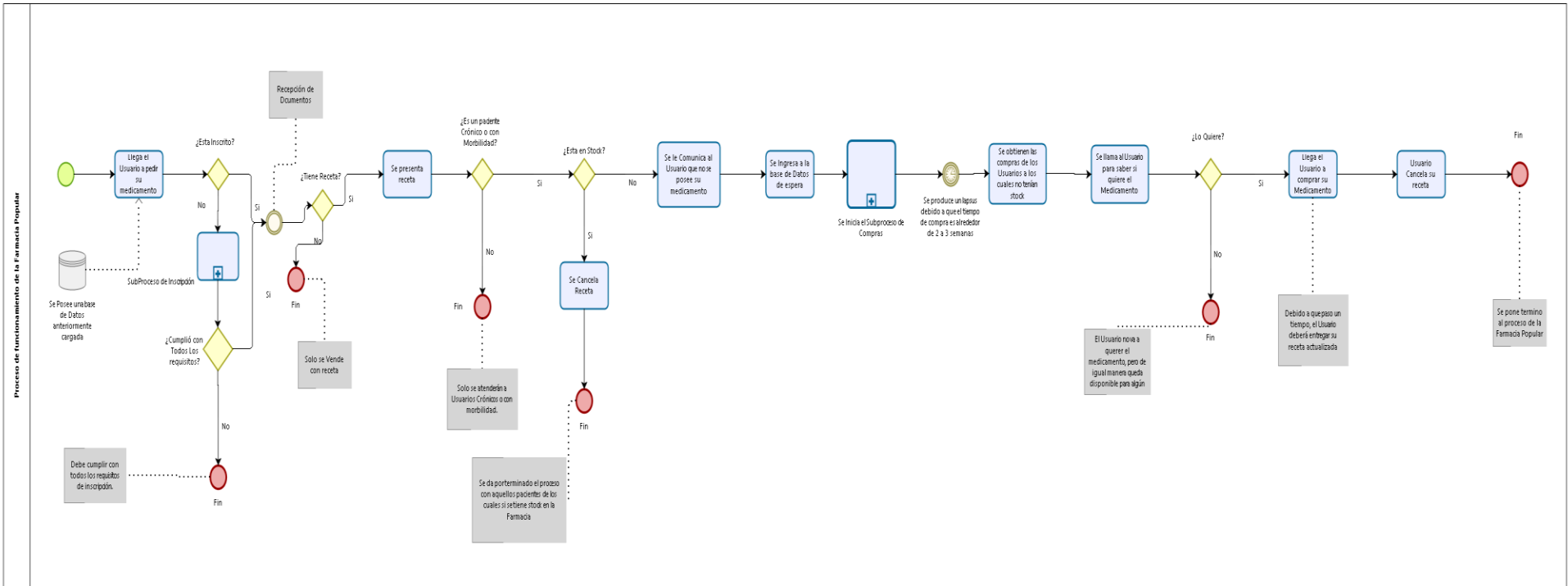


Ilustración 1 En el recuadro se muestra el proceso de funcionamiento con sus respectivos subprocesos.



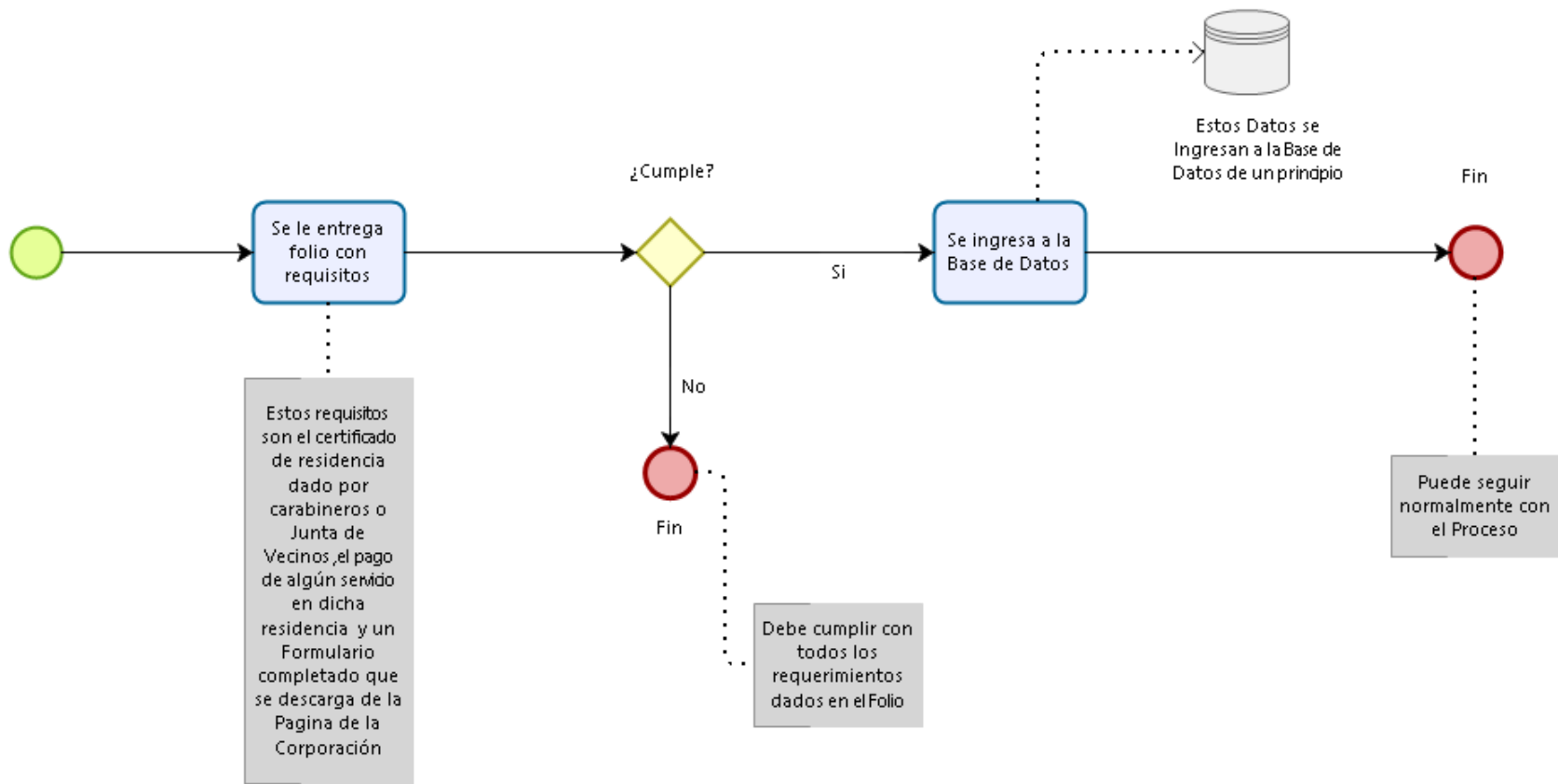


Ilustración 3 Subproceso de Inscripción

