

0636

00594

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**  
**Y SEGURIDAD SOCIAL**

**MODELO DE ATENCIÓN FARMACÉUTICA HOSPITALARIA**

**NELLY HERRERA PARRA**

**MIGUEL ANGEL HURTADO LÓPEZ**

**SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.**

**1997**

6-7-01-ML

M  
617.6  
H377m  
1997

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO**  
**POSTGRADO EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**  
**Y SEGURIDAD SOCIAL**

**MODELO DE ATENCIÓN FARMACÉUTICA HOSPITALARIA**

**NELLY HERRERA PARRA**  
**MIGUEL ANGEL HURTADO LÓPEZ**

**Dra. NOHORA AYDÉE RAMÍREZ**  
**Asesora Metodológica**

**Dr. JHONNY GARCÍA**  
**Asesor Científico**

**SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D.C.**

**JUNIO DE 1997**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Junio 3 de 1997**

## **DEDICATORIA**

**“ Cuando emprendí esta empresa no pensé que fuera tan ardua, pero tan gratificante ; no sospeché siquiera que muchas noches mi hija velaría mi sueño como lo hice yo con ella hace muchos años. A esa mujer de 20 años, dedico este trabajo que es de mi lucha diaria por mejorar, hijo de mi afán por superarme “. Nelly**

**“ A esos dos hijos fruto de mi amor con mi esposa Claudia, a ella también, por su silente espera siempre apoyándome ; a ellos justamente que lo merecen todo, dedico este mi trabajo lleno de esperanza y de fe “ Miguel Angel**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Los autores expresan sus agradecimientos :**

**A la Dra. NOHORA AYDÉE RAMÍREZ por sus invaluable aportes para que este trabajo llegara a feliz término.**

**Al Dr. JHONNY GARCÍA por su acertada asesoría en el desarrollo del trabajo.**

**A todos los profesores por su insistencia y perseverancia.**

**A las personas que trabajan en el Servicio Farmacéutico de la Clínica San Pedro Claver por su capacidad de trabajo y su lealtad a toda prueba.**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	3
1.1 TEMA	3
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 General.	4
1.4.2 Específicos.	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
2. MARCO REFERENCIAL	6
2.1 REFERENTE LEGAL	6
2.2 REFERENTE TEÓRICO	8
2.2.1 La nueva salud pública.	8
2.2.2 Estructura organizacional.	11
2.2.3 Planeación Estratégica.	12
2.2.4 Proceso administrativo.	13
2.3 REFERENTE CONCEPTUAL	15

<b>3.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3.3</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>21</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Población.</b>	<b>21</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Muestra.</b>	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>21</b>
<b>3.4.1</b>	<b>Observación y evaluación del proceso administrativo.</b>	<b>21</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Análisis del flujo del producto.</b>	<b>23</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Manejo de procedimientos y equipo.</b>	<b>28</b>
<b>3.4.4</b>	<b>Administración de los recursos.</b>	<b>32</b>
<b>3.4.5</b>	<b>Desempeño del talento humano.</b>	<b>33</b>
<b>3.4.6</b>	<b>Detección de fortalezas y debilidades.</b>	<b>35</b>
<b>3.5</b>	<b>ANÁLISIS Y PRONÓSTICO GENERAL</b>	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>MODELO ADMINISTRATIVO</b>	<b>38</b>
<b>4.2</b>	<b>ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN SERVICIO FARMACÉUTICO</b>	<b>39</b>
<b>4.3</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>42</b>
<b>4.4</b>	<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	<b>44</b>
<b>4.5</b>	<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>50</b>
<b>4.5.1</b>	<b>La coordinación como gerencia.</b>	<b>50</b>
<b>4.5.2</b>	<b>La planta de personal.</b>	<b>52</b>
<b>4.6</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>52</b>

<b>4.6.1</b>	<b>Programas.</b>	<b>53</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Áreas de acción.</b>	<b>57</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Proyectos</b>	<b>58</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>5.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>60</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>62</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
<b>CUADRO 1. Calidad de logro de los objetivos en el proceso administrativo en la farmacia de la CSPC</b>	<b>22</b>
<b>CUADRO 2. Caracterización del producto.</b>	<b>25</b>
<b>CUADRO 3. Descripción de la oferta.</b>	<b>27</b>
<b>CUADRO 4. Evaluación de procedimientos</b>	<b>29</b>
<b>CUADRO 5. Equipo técnico.</b>	<b>30</b>
<b>CUADRO 6. Descripción del presupuesto.</b>	<b>32</b>
<b>CUADRO 7. Descripción del desempeño del talento humano</b>	<b>34</b>
<b>CUADRO 8. Resumen (DOFA)</b>	<b>35</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1. Proceso administrativo</b>	<b>23</b>
<b>FIGURA 2. Caracterización del producto</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 3. Despacho de fórmulas</b>	<b>28</b>
<b>FIGURA 4. Evaluación de procedimientos.</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA 5. Evaluación del equipo técnico (estado mantenimiento)</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 6. Evaluación del equipo técnico (calidad de función)</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 7. Descripción del presupuesto.</b>	<b>33</b>

## RESUMEN

El trabajo **MODELO DE ATENCIÓN FARMACÉUTICA HOSPITALARIA** es una aproximación del elemento administrativo representado aquí por la Planeación Estratégica y del elemento científico de la salud, representado por la Química Farmacéutica. Ambos elementos sirven como pretexto para evaluar la situación de la prestación del servicio social de salud a través de la organización de los Servicios Farmacéuticos.

El trabajo parte de un diagnóstico meramente cualitativo del Servicio Farmacéutico de la Clínica San Pedro Claver, pues existen restricciones de tipo legal para el manejo de la información, hasta llegar a la propuesta de tipo administrativo en donde priman la planificación y la organización del ente hospitalario.

Busca este trabajo principalmente, el planteamiento de un modelo de atención farmacéutica para cualquier institución hospitalaria del país. Aporta este estudio el análisis desde el punto de vista administrativo y pone en relevancia la importancia del talento humano en el éxito del desarrollo del servicio.

## INTRODUCCIÓN

El hecho de haber escogido el Servicio Farmacéutico de la Clínica San Pedro Claver (**CSPC**) como ente objeto de estudio, permitió de varias maneras visualizar ampliamente la problemática organizacional y administrativa que tiene estos servicios a nivel de prestación social de salud. La falta de una clara planificación en sus acciones y en el servicio los lleva a convertirse en un grave problema organizacional para una institución hospitalaria.

Como el propósito de este trabajo es plantear un modelo de atención eficiente en los servicios farmacéuticos hospitalarios, éste se logró a través de la propuesta del modelo de Planeación Estratégica para que orientara el accionar del Servicio en la CSPC y para que cualquier institución lo tome como guía.

El desarrollo del trabajo fue interesante en la medida que la observación de las acciones enriquecieron tanto a los observadores como los empleados del Servicio, ya que se detectaron debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas para corregir, optar, alimentar y poder cumplir así con la misión de la organización y la provisión del servicio de medicamentos a los usuarios de la clínica.

La propuesta precisamente se generó sobre debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y se encaminó con base al proceso administrativo. En este sentido, se incluyeron los aspectos de ambiente organizacional, el talento humano y otros, todo desde la perspectiva de la Planeación Estratégica.

En general, el trabajo plantea una organización racional en el suministro de medicamentos para que éste sea prioritario y oportuno para el usuario.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

Administración de procesos de servicio y asistencia en el sector de la salud.

### **1.2 ANTECEDENTES**

Existen serios traumatismos en el proceso de información, por lo que el manejo de inventarios, el manejo contable y financiero de las instituciones hospitalarias se ven afectadas.

Si a lo anterior se le suma la reestructuración de la planta de personal y su reubicación se pierde el proceso de la información - que además de estar desactualizada - se encuentra en procesos manuales y en rutinas - no descritas - del personal de empleados.

Estos inconvenientes detectados en la Clínica San Pedro Claver (CSPC) de Bogotá en el Servicio Farmacéutico, dieron pie para comenzar un estudio del Modelo de Atención

Farmacéutica Hospitalaria del mencionado centro asistencial para proponer nuevas estrategias y para difundir el resultado a todos los servicios farmacéuticos de clínicas y hospitales del país.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál modelo administrativo se adapta mejor a la prestación del Servicio Farmacéutico para ofrecerlo de una manera eficaz y eficiente en cualquier lugar?

### **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 General.** Realizar un diagnóstico del Servicio Farmacéutico de la CSPC para la creación de un modelo administrativo para este tipo de servicios.

**1.4.2 Específicos.** - Determinar las fortalezas y debilidades de la farmacia en la atención de los clientes internos y externos.

- Conocer la situación actual de la farmacia en cuanto servicios y competencia, para la fijación de objetivos y metas.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

**Interés.** Este estudio es interesante porque toca uno de los temas de mayor relevancia en lo que se refiere a la prestación de salud, no sólo científica sino logística. Al tomar

como base el Servicio Farmacéutico de la CSPC, se está teniendo en cuenta la interacción entre el factor humano, la logística y la organización de la prestación de servicios de salud.

**Utilidad.** Con la información obtenida a través de la presente investigación, se podrán difundir el conocimiento, las condiciones, las actividades, planes, programas, aspectos legales que se desarrollan de acuerdo con el programa de prestación del Servicio Farmacéutico y lograr que las farmacias hospitalarias de todo el país sean eficientes y presten servicios acordes a su nivel de complejidad.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 REFERENTE LEGAL

En la Carta de Colombia y más exactamente en el artículo 48 se contempla el Derecho a la Seguridad Social como servicio público de carácter obligatorio para el Estado. Está respaldado este derecho en los principios de eficiencia que deben tener todos los procesos dentro de la red de una institución o por separado; de universalidad en cuanto los servicios lleguen a todos por igual, con los mismos medios, canales y como patrimonio común y, de solidaridad, entendida como sentimiento humano y social de ponerse en el caso de quien está solicitando este servicio.

El artículo 78 de la Constitución<sup>1</sup> también plantea el control de calidad de los bienes y servicios, así como el manejo inteligente de la información para hacer más eficientes los procesos dentro de un hospital, una farmacia o un centro asistencial. Se resalta el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

---

<sup>1</sup> SACHICA. Constitución de la República de Colombia. 1991.

Esto tiene que ver con la transparencia y eficacia de los procedimientos así como de los usos que se les dé a los recursos de cualquier tipo. Los objetivos de los servicios, siempre deberán estar encaminados a la comunidad sin cambiar en beneficio de nadie distinto de los usuarios de salud.

En concreto a los servicios farmacéuticos, se refiere la Ley 87 de 1993, la cual establece como objetivo la garantía de la eficacia, eficiencia, economía en todas las operaciones de cada funcionario al realizar una actividad dentro de la organización farmacéutica, para el mejoramiento continuo, racional y social de la entidad.

Por otro lado, la ley 190 de 1995<sup>2</sup> dicta normas tendientes a preservar la moralidad en la administración y se busca prevenir la corrupción y el mal uso de los bienes económicos y de servicio que son de los usuarios. Refuerza estos conceptos la Ley 100<sup>3</sup> del 93 - acerca de la seguridad social integral - y por medio del artículo 245 se crea el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (**INVIMA**).

La ley no escatima esfuerzos para prevenir, orientar y castigar los delitos contra la seguridad social, pero de las personas depende que la ley no tenga necesidad de aplicarse porque el comportamiento es transparente y pleno de alto contenido solidario. Se espera que el talento humano que labora en los servicios farmacéuticos mantenga el prestigio personal, institucional y social. En eso confía la gente honesta de este país.

---

<sup>2</sup>DIARIO OFICIAL. Ley 190 de 1995.

<sup>3</sup>ISS. Ley 100 de 1993. Santafé de Bogotá, D.C.

La red de servicios farmacéuticos que debiera ser una realidad, debía adoptar una posición clara, en el sentido de ser departamentos autónomos dentro de una institución hospitalaria, para darles independencia jerárquica y para que se puedan proyectar y ejercer su función, sin demasiados trámites burocráticos.

## 2.2 REFERENTE TEÓRICO

**2.2.1 La nueva salud pública.** Existen dos enfoques: uno política estatal y otro, de formación profesional y servicio a la población. En el primer enfoque, las políticas de salud han concebido el fenómeno como un derecho ciudadano que interactúa con un sinnúmero de factores que, cada día, tornan más compleja la responsabilidad del Estado frente a este servicio imprescindible para el normal desarrollo de la vida de los seres de una nación.

Uno de los factores importantes a lo largo de todas las etapas de transición y desarrollo ha sido el fenómeno económico, la participación directa de las actividades económicas y la prestación de servicios más eficientes a una población que se aleja más de su autogestión y se encuentra inmersa en la dependencia de los servicios de terceros.

Las políticas internacionales de la OMS, "salud para todos y con todos en el año 2000"<sup>4</sup>, plantean la necesidad apremiante de elaborar programas de promoción y

---

<sup>4</sup> O.M.S. Proyecto Piloto. Salud para todos en el año 2000. Ginebra., 1995.

prevención masiva para disminuir la expansión de enfermedades graves y controlar las menos críticas.

Este camino bien puede lograrse fortaleciendo la investigación en el campo de la Química Farmacéutica y dando apoyo educativo, social, administrativo y financiero a los servicios farmacéuticos en las entidades de salud.

En el otro enfoque o sea en el de formación profesional, se pretende llegar a una concepción clara y definida de que los países latinoamericanos y el mundo estén conscientes de los nuevos retos de la nueva salud pública analizando sus puntos críticos.

Partir de que como definición La salud pública abarca un campo muy amplio y que como término debe mantenerse, esto es que no sólo debemos aceptar desde el punto de vista clínico sino también social, debido a que nos encontramos ante la perspectiva demostrada en satisfacer necesidades de grandes grupos de poblaciones; lo cual motiva el logro de ser dos grandes campos de aplicación: el conocimiento y la práctica.

El primer campo como su nombre lo indica el conocimiento requiere de tres grandes consideraciones: La biomédica, la clínica y la investigación en salud pública. Estos tres grupos de análisis están relacionados el uno con el otro ya que todos se manejan a nivel de grandes grupos de población.

Se observa sin demeritar a las instituciones que se encargan de la enseñanza en el campo de la salud, que la línea en cuanto a programas de estudio, no cuenta en su formación con la creación de roles que preparen a los especialistas en materia de salud, para enfrentar los grandes problemas: poblaciones que exigen en las condiciones reales de una salud pública eficiente y por otro lado, la enseñanza y educación general de nuestros pueblos es totalmente precaria; su universo aún es muy pequeño en la preparación del educando para la vida. Esto se observa en una insuficiente preparación de materias o disciplinas que no alcanzan para satisfacer las demandas de obtener una cultura mínima general, entre otras.

Es por ello que se hace evidente y necesario abrir el UNIVERSO DE ENSEÑANZA DE LA SALUDA PÚBLICA no sólo en los centros de estudio de medicina sino en la ENSEÑANZA GENERAL y un seguimiento perfeccionado en la universidad. Esta será en gran medida la base que posibilite profundizar en el conocimiento y las diferentes investigaciones en el campo de la salud y logre una mayor eficiencia en su práctica como profesión.

Tal es el caso del aprendizaje de la Química Farmacéutica<sup>5</sup>, su aplicación dentro de los principios axiológicos y su administración dentro de principios científicos, administrativos, sociales y humanos.

---

<sup>5</sup> CÁRDENAS, Libardo. Fundamentos de Legislación Farmacéutica. Medellín : Bálcazar, 1995.

**2.2.2 Estructura organizacional.** En este apartado se considera lo relacionado con la organización, el proceso administrativo, los recursos y los modelos - dentro de los cuales - se hace énfasis en la Planeación Estratégica.

**Organización.** Una organización (servicios farmacéuticos) para poder alcanzar sus metas “organiza y relaciona sus negocios con los recursos<sup>6</sup> lo que significa una integración del trabajo; los procesos, las personas. Esto sería una buena opción para entidades cuya organización no es eficiente, retomar estos conceptos y aplicarlos a su función. Por otra parte, la organización debe definir claramente sus objetivos para establecer su estructura y planear sus relaciones con los grupos internos y externos; además de adoptar un sistema de compenetración con todos, de selección de personal y una estrategia de servicio acorde con sus intereses. En un intento por estimular entidades como los servicios farmacéuticos, se necesita tener en cuenta el factor humano y su interacción con el trabajo, para que la persona se sienta identificada con la organización y sus objetivos.

**Administración japonesa y la teoría Z.** Las características importantes de la práctica administrativa japonesa son el empleo para toda la vida (relacionado con la función de administración de personal), un gran interés por cada empleo y la importancia de la antigüedad. Normalmente, los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez representa seguridad y les da una situación de pertenencia.

Esta práctica produce el concepto culturalmente inducido de wa (armonía) en la empresa, que favorece lealtad del empleado y una estrecha identificación con los objetivos de la compañía.

Estrechamente vinculado al empleo para toda la vida está el sistema de antigüedad, que ofrece privilegios a los empleados de mayor edad que han pasado mucho tiempo en la empresa. Pero hay indicios de que el sistema de antigüedad podría ser sustituido por un enfoque más abierto que ofrezca oportunidades de desarrollo a los empleados jóvenes.

**2.2.3 Planeación estratégica. (P.E.)** La planeación estratégica permite a la organización activar una serie de modelos que le facilitan lograr las metas organizacionales, las cuales agilizan la toma de decisiones y controlan las fallas que se presentan en el interior de la organización.

Los servicios farmacéuticos, deben responder una serie de interrogantes que le permitirán definir aquellas estrategias que serán fuente para el logro de sus objetivos; entre ellos tenemos:

- ¿Qué quiere cada institución de salud a través de sus servicios farmacéuticos y qué desean los propios servicios farmacéuticos ?
  
- ¿Qué están haciendo los servicios farmacéuticos para lograr lo que desean ?

- ¿Qué necesitan los servicios farmacéuticos para cumplir con las metas y objetivos propuestos?

¿Hacia dónde iría la organización (servicios farmacéuticos) sin contar con la aplicación de planeación estratégica ?

La formalización de la planeación estratégica debe ser iniciativa de las dos partes (gerencia y colaboradores), lo cual debe constituirse en un nivel dual. Con la aplicación de P.E. la organización podrá percibir un cambio de actitud por parte de sus empleados, logrando así incrementar la productividad con eficiencia y manteniendo la calidad, desarrollando canales de comunicación y motivación que estimulen las potencialidades de los empleados.

**2.2.4 Proceso administrativo.** Si se considera este proceso como la integración de una serie de partes descritas en un proceso global, en los servicios farmacéuticos al no manejar una integración de este tipo, se puede afirmar que se dificulta el desarrollo del proceso administrativo.

De acuerdo con lo anterior es pertinente aplicar en la organización farmacéutica un proceso que permita simplificar y utilizar todas las actividades que allí se desarrollan.

La utilización de un modelo administrativo implica la aplicación de recursos económicos, físicos y humanos en una forma simplificada, clara y precisa que permita la maximización de los diferentes factores para el desarrollo de una organización,

facilitando la gestión organizacional, ya que brinda los instrumentos administrativos para determinar el rol y la responsabilidad de la gerencia.

**Línea de autoridad y toma de decisiones.** Partiendo del principio que el Servicio Farmacéutico de la CSPC, utiliza un modelo autocrático, en el cual se ejerce un control social que persigue como objetivos la eficacia y la racionalidad de los recursos para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada. Ésto determina un modelo supremamente formal. Como se puede apreciar, el concepto de autoridad es un factor de significativa importancia ya que ofrece una relación directa con los subalternos.

La gerencia del Departamento de Apoyo, de acuerdo con el concepto de autoridad que maneja, es la que toma las decisiones sobre las diferentes actividades, planes y objetivos de la organización.

**Cultura organizacional.** Cuando una organización como el Servicio Farmacéutico desarrolla sus actividades sin tener en cuenta la misión y la visión, difícilmente puede poseer una cultura en la cual los objetivos de los empleados se identifiquen con los del servicio. Es así, como se espera que el Servicio Farmacéutico identifique una cultura organizacional clara, contando naturalmente, con el talento humano y disposición al cambio, aspectos éstos dos, fundamentales para la aplicación de la Planeación Estratégica.

**Comunicación e integración**<sup>7</sup>. En el proceso de comunicación en el Servicio Farmacéutico, el emisor es el gerente quien busca y establece un patrón común de pensamiento entre él y el receptor. Generalmente se realiza a través de comunicación oral o escrita dependiendo del caso. Teniendo en cuenta la evolución del flujo de trabajo y las aplicaciones tecnológicas, se ha llegado a establecer que quien maneja la información tiene el poder dentro del mercado.

Con lo anterior, se puede pensar que una limitación general de las organizaciones, es el uso inadecuado de la información de que se dispone y que sirve de apoyo en el proceso de toma de decisiones. Es así como se puede apreciar que la llegada del computador y la mayor disponibilidad de la tecnología, hace más fácil la transmisión de datos y aumento en la capacidad de las organizaciones para producir resultados e información y manejar mayores volúmenes de ella aumentando así sus fortalezas.

### **2.3 REFERENTE CONCEPTUAL**

**ADMINISTRACIÓN:** Se refiere a la creación, diseño, mantenimiento e innovación del conjunto de condiciones que permiten a la organización manejar bienes y servicios, crecer y recibir el reconocimiento de la entidad y de la sociedad.

**CONTROL:** Está orientado a la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer medidas correctivas necesarias.

---

<sup>7</sup> LEGIS. Principios olvidados de Gerencia Excelente. Bogotá , 1988.

**DIAGNÓSTICO:** Esta etapa de consultoría en la cual se describe el diagnóstico y se evalúa la situación actual de una persona, grupo u organización.

**DIRECCIÓN:** Se refiere a la serie de acciones con las cuales el jefe logra mantener en el personal una actitud positiva hacia el desempeño de la tarea asignada.

**EFFECTIVIDAD:** Capacidad para lograr los objetivos del servicio.

**EFICACIA:** Capacidad de lograr resultados con empleo racional y eficiente de los recursos disponibles.

**FARMACIA CLÍNICA:** Está referida a la actividad farmacéutica profesional orientada a la atención del paciente y a la asesoría al equipo de salud en diversos aspectos de la farmacoterapia.

**ESTRATEGIA:** Es para la administración como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas.

**GERENCIA AUTOCRÁTICA:** Es el estilo de gerencia en la cual el ejecutivo tiene una posición de autoridad y jerarquía y se siente responsable de planear, dirigir y controlar las actividades de los subordinados. Este considera que todos los errores se pueden atribuir a las personas.

**GERENCIA ESTRATÉGICA:** Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y la decisión de cuales escoger.

**INSTITUCIÓN DE SALUD:** Se consideran las EPS, las IPS, y todas las instituciones de salud previstas en la Ley 100 de 1993.

**MATRIZ DOFA:** Herramienta para determinar la posición de la organización dentro del mercado, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

**MEDICAMENTO:** Es toda droga o mezcla de drogas, con adición de sustancias auxiliares o sin ella, preparada para ser presentada como una forma farmacéutica que se utilice para la prevención, alivio, diagnóstico, tratamiento, curación o rehabilitación de las enfermedades del hombre o de los animales.

**METAS:** Punto de referencia o aspiraciones que la organización se propone lograr a largo plazo teniendo en cuenta los objetivos.

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto ordenado de recursos humanos, materiales y técnicos en busca de objetivos propuestos.

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** Son las etapas que se deben tener en cuenta en el momento de gerenciar una organización como son: planear, organizar, dirigir, ejecutar, evaluar y controlar todas las actividades de ésta.

**PROCESO DE SUMINISTRO:** Conjunto de actividades encaminadas a garantizar la disponibilidad del medicamento, en condiciones óptimas de calidad, oportunidad y cantidad.

**QUÍMICO FARMACÉUTICO:** Profesional universitario del área de la salud, cuya formación lo capacita para ejercer actividades profesionales en el desarrollo, preparación, producción, control y vigilancia de los procesos y productos tales como medicamentos, cosméticos con base en productos naturales y demás insumos relacionados con la química farmacéutica.

**VISIÓN EMPRESARIAL:** El término visión describe los sueños de los directivos respecto a cuál debe ser el estado de la empresa a largo plazo. Por lo tanto la visión de la empresa tiene que ver con el futuro y no con las circunstancias actuales.<sup>8</sup>



### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es descriptivo ya que se basó en el análisis de un diagnóstico que permitió formular una serie de proposiciones, las cuales se orientan a la realidad de la situación de la farmacia de la CSPC y la forma más efectiva para su desarrollo potencial y por lo mismo, para la propuesta de un modelo para que pueda ser implementado en cualquier Servicio Farmacéutico del país.

Se escogió la farmacia de la Clínica San Pedro Claver (CSPC) como modelo de estudio, puesto que uno de los autores del presente trabajo labora en ella y porque ofreció muchas posibilidades de exploración, reconocimiento y aprendizaje en la organización, ejecución y control de procesos administrativos y operativos.

La farmacia de la CSPC se tomó como el objeto al cual se le hizo un diagnóstico ( la situación actual) mediante la observación y evaluación del proceso administrativo, el análisis del flujo de medicamentos (mercado), el manejo de procedimientos y equipo (técnico), la administración de los recursos (económico) y la detección de fortalezas y debilidades (matriz DOFA), todo con referencia al desempeño del talento humano.

Las limitaciones del estudio se presentaron porque en el modelo de farmacia que se escogió (CSPC), la información que allí se maneja tiene reserva legal ; de ahí la utilización de los indicadores cualitativos para la recolección de información.

### **3.2 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de información se realizó a través del diagnóstico con los indicadores de evaluación y la matriz DOFA. Se utilizó la técnica de la observación sistemática, la cual consiste en que dos (2) observadores con un mismo instrumento (Cuadros de indicadores de evaluación) monitorean el desarrollo de ciertos eventos y los califican por separado.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

**3.3.1 Población.** 24 empleados del Servicio Farmacéutico.

**3.3.2 Muestra.** Se observaron 6 personas : 2 despachadores, 2 administrativos y 2 auxiliares de farmacia.

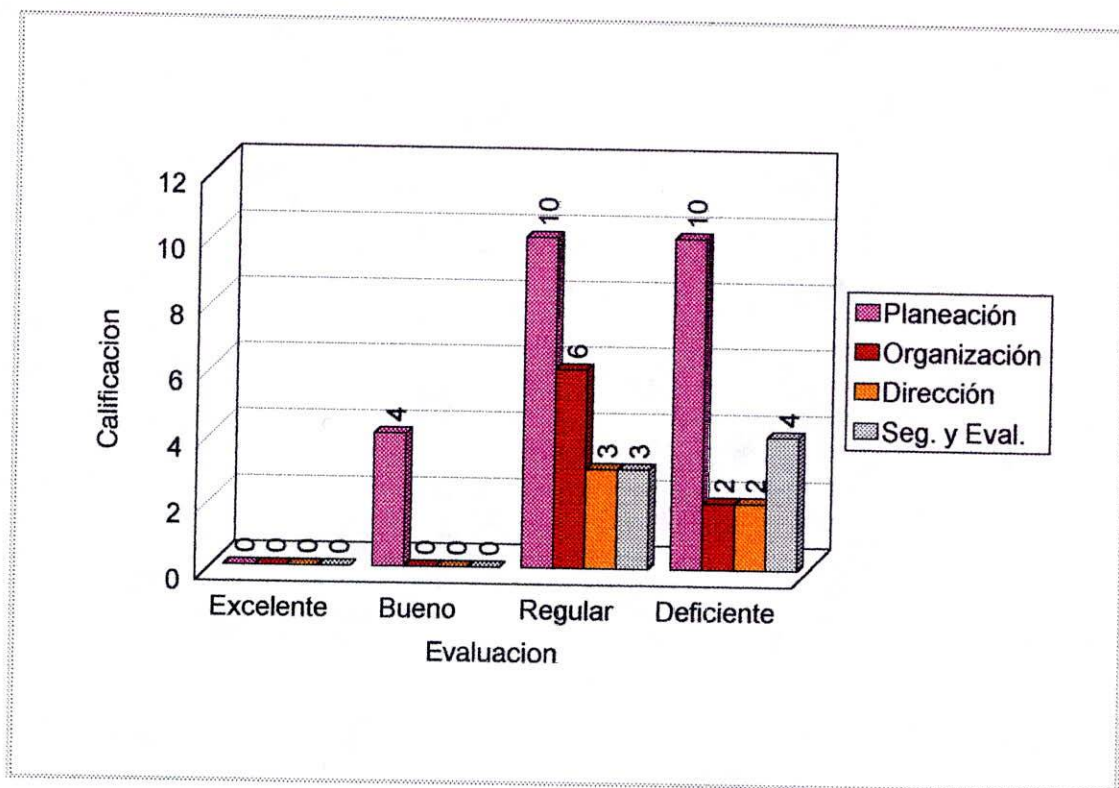
### **3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

**3.4.1 Observación y evaluación del proceso administrativo .** En este aspecto se partió de los objetivos en cada una de las etapas del proceso administrativo para determinar la calidad de los mismos. Para ello se establecieron indicadores cualitativos como EXCELENTE, BUENO, REGULAR, DEFICIENTE, cuyos valores numéricos, en su orden son : 5, 4, 3, 2.

**CUADRO 1.** Calidad de logro de los objetivos en el proceso administrativo en la Farmacia de la CSPC

ETAPA PROCESO	OBJETIVOS	CALIDAD DE LOGRO			
		E	B	R	D
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener un plan como directriz para el funcionamiento de la farmacia.</li> <li>- Establecer prioridades de acuerdo con el flujo de las drogas y servicios.</li> <li>- Asignar funciones a cada persona del equipo.</li> </ul>		X	X	
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con una organización definida para el logro de objetivos.</li> <li>- Cambiar el manejo de autoridad de arriba hacia abajo hacia uno más democrático y participativo.</li> <li>- Tener políticas claras de organización y trabajo.</li> </ul>			X	X
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar constantemente estrategias de gestión para un mejor servicio.</li> <li>- Generar espacio para la creatividad y la participación en la calidad del servicio.</li> </ul>			X	X
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la eficacia del desarrollo de la actividad en la farmacia.</li> <li>- Atender eficientemente todos los frentes de trabajo.</li> <li>- Ejecutar las tareas con efectividad para una cobertura total entre calidad del servicio y calidad de vida de los beneficiarios.</li> </ul>			X	X

Fuente : Herrera & Hurtado, 1997.



En el Cuadro 1 se puede observar que en los factores integrantes del proceso administrativo, el mejor calificado es la planeación, puesto que se manejan planes y programas, a partir de la información suministrada por Sistemas, aunque dicha información no es actualizada.

¿ Qué se obtuvo con está información? Primero, que se tiene la debilidad de evaluado en general como Regular y Deficiente, con lo que hay poca tendencia a lo Bueno. Es importante fortalecer entonces el proceso administrativo.

**3.4.2 Análisis del flujo del Producto (mercado).** La investigación permitió analizar lógicamente los factores para definir y solucionar en forma racional los problemas de

flujo de medicamentos y servicios de la farmacia de la CSPC, el cual se hizo buscando un beneficio de la sección, de la empresa y de los usuarios.

Es importante resaltar que el propósito de este análisis es: reconocer el flujo de los medicamentos y servicios de la farmacia de la CSPC en busca de la formulación de estrategias de presentación, distribución e información de políticas y acciones farmacéuticas para la consecución de la eficiencia en el servicio y la reducción de dificultades y desaciertos.

### **ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE MEDICAMENTOS Y SERVICIOS EN LA CSPC**

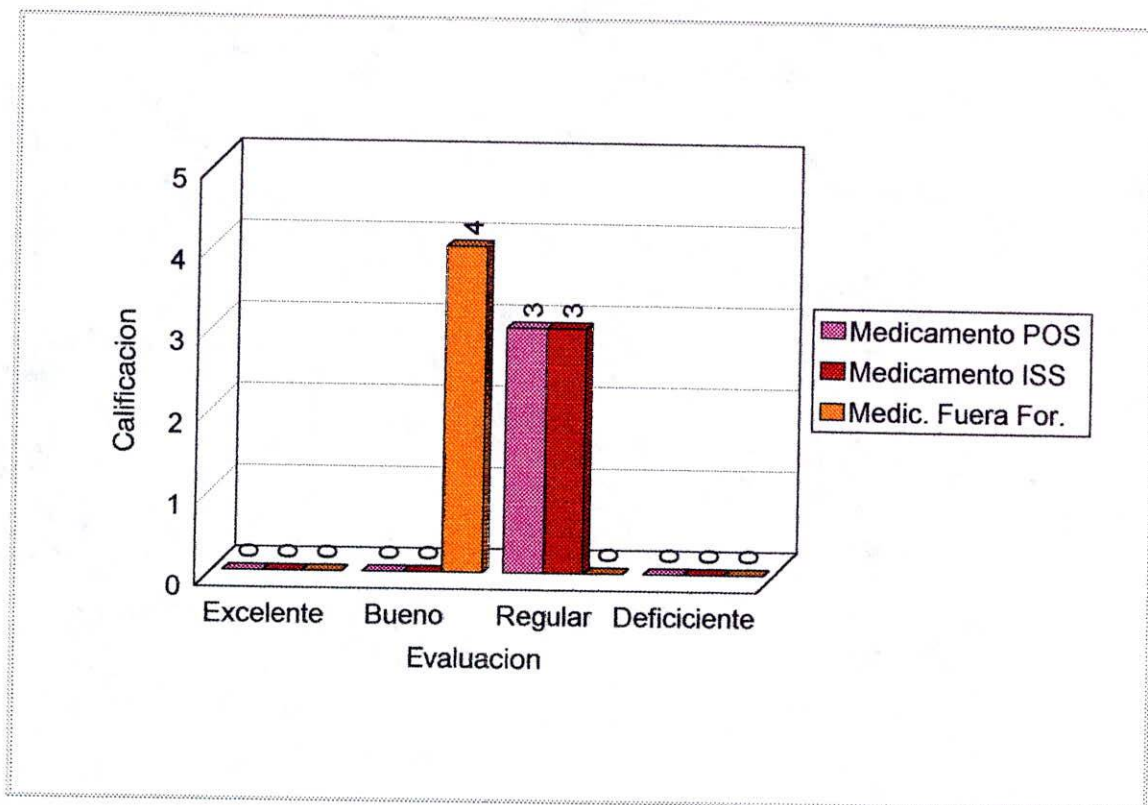
El Vademecum de la CSPC tiene 779 ítems, de los cuales 100 son fuera de formulario. Este número es muy alto y toca comprarlo obligatoriamente. Por el contrario el Vademecum del ISS tiene 756 ítems. En otras palabras, la CSPC maneja más medicamentos que el ISS. Esto se debe principalmente por la falta de selección de medicamentos a utilizar, según las necesidades del paciente.

En el Cuadro 2, se observan las cantidades de medicamentos y la calidad de prestación de cada uno de estos grupos.

**CUADRO 2.** Caracterización del producto

PRODUCTO	Nº MEDICAMENTOS MANEJADOS	CALIDAD DE MANEJO			
		E	B	R	D
MEDICAMENTOS P.O.S. (RESOLUCIÓN 1938)	441			x	
MEDICAMENTOS EXCLUSIVOS ISS (RESOLUCIÓN 1037 RESOLUCIÓN 6611)	238			x	
MEDICAMENTOS FUERA DE FORMULARIO	100		x		

Fuente : Herrera &amp; Hurtado, 1997.



**Método de servicio - Calidad .** Se utiliza el método de servicio en línea (en sistemas) para lograr el máximo provecho de la adecuación tecnológica, mejorando del flujo de los medicamentos y servicios, garantizando así la calidad de los mismos.

**Método Utilidad - Servicio.** La utilidad se ve reflejada en el valor agregado que brinda la farmacia, (recepción, revisión preparación fórmula, digitación, visita en momento de revista, asistencia al médico) en el sentido de mejoramiento de imagen de la empresa en general.

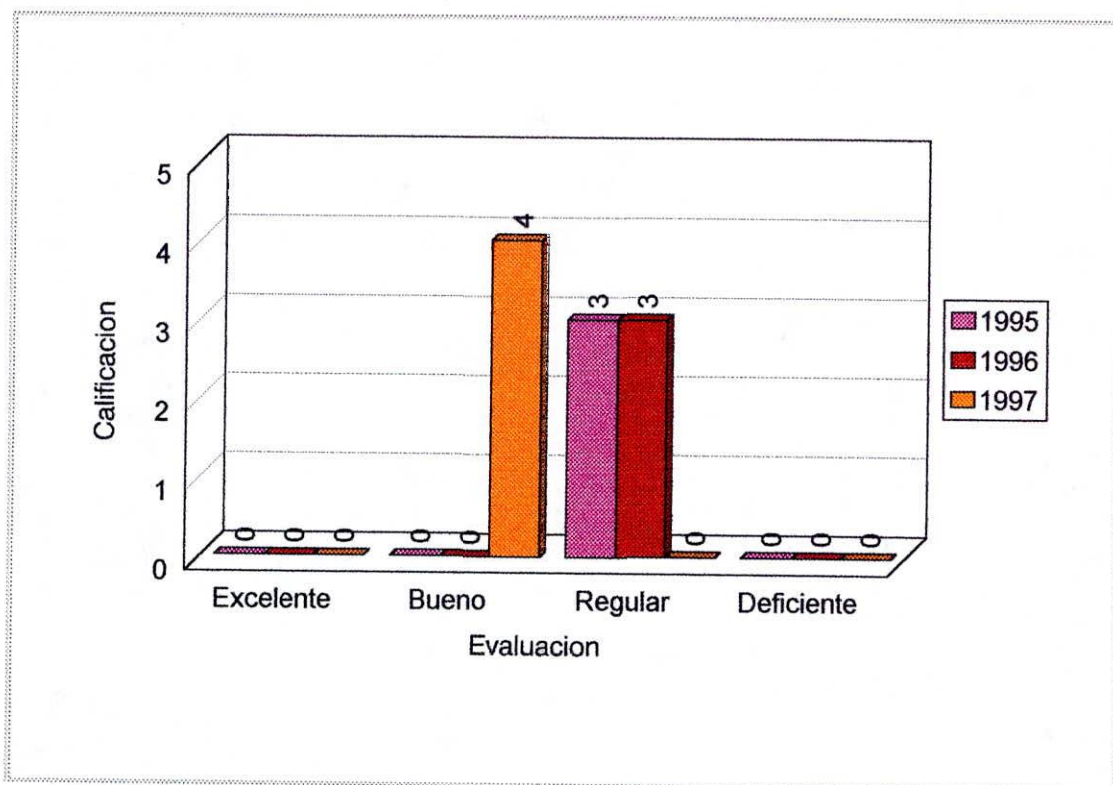
## ANÁLISIS DE LA OFERTA DE MEDICAMENTOS Y SERVICIOS EN LA CSPC

El objetivo que se persigue mediante el análisis de la oferta (fórmulas despachadas) es determinar las cantidades medicamentos y servicios que se pueden poner a disposición del mercado tanto interno como externo. En el cuadro 3 se presenta un devenir de este evento durante los últimos dos años y lo que va corrido del año 97.

**CUADRO 3.** Descripción de la oferta

AÑO	NÚMERO DE FÓRMULAS	CALIDAD DE DESPACHO			
		E	B	R	D
1995	500.000			x	
1996	650.000			x	
Abril 1997	200.000		x		

Como se puede constatar tanto en el Cuadro 3 y en la Figura 3, el crecimiento del despacho de fórmulas es evidente. Tanto que en el 97, según promedio de lo atendido hasta ahora, el volumen sería de 800.000 fórmulas.

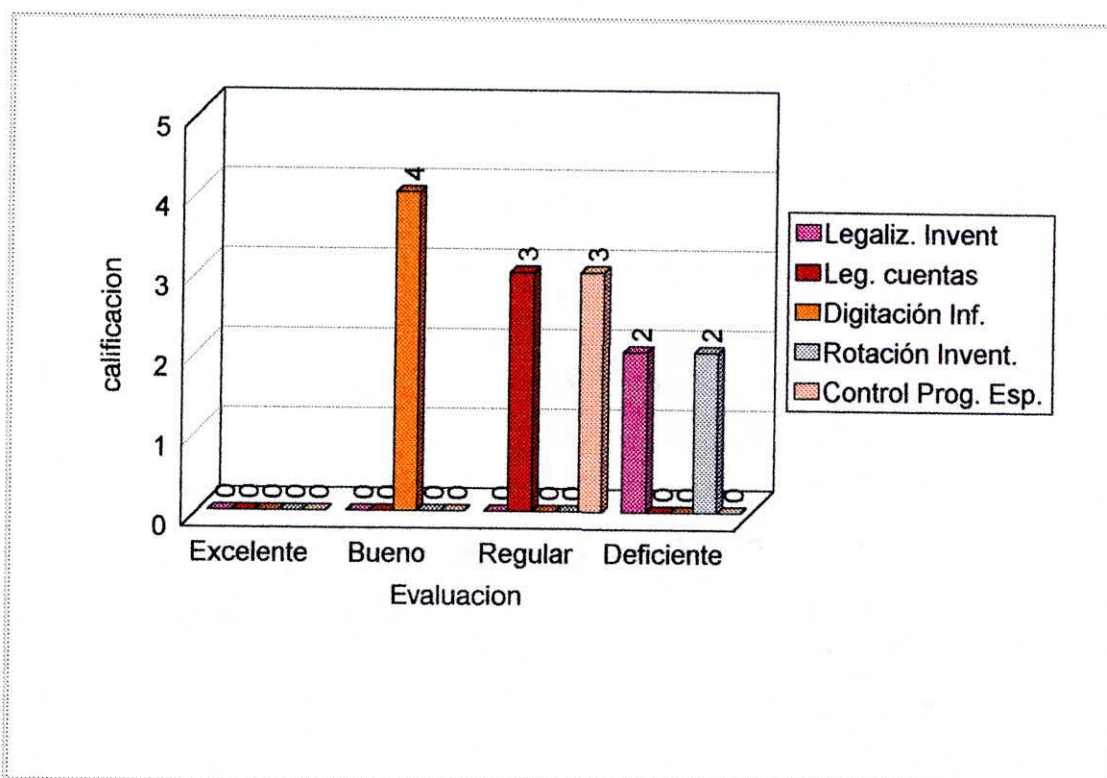


Esta sí es una gran fortaleza que no se puede perder, pues en el 97 la calidad de despacho es buena. La oportunidad de buscar la excelencia se tendrá en la medida que la atención sea clara, pronta y profesional.

**3.4.3 Manejo de procedimientos y equipo (técnico).** En el Servicio Farmacéutico se tienen fundamentalmente 7 procedimientos generales. En el Cuadro 4 aparecen relacionados y evaluados.

CUADRO 4. Evaluación de procedimientos

PROCEDIMIENTO	CALIDAD DE REALIZACIÓN			
	E	B	R	D
Legalización de inventarios				x
Legalización cuentas mensuales			x	
Digitación Información (fórmulas)		x		
Rotación de inventario				x
Control de programas especiales (VIH, Oncología, CA)			x	

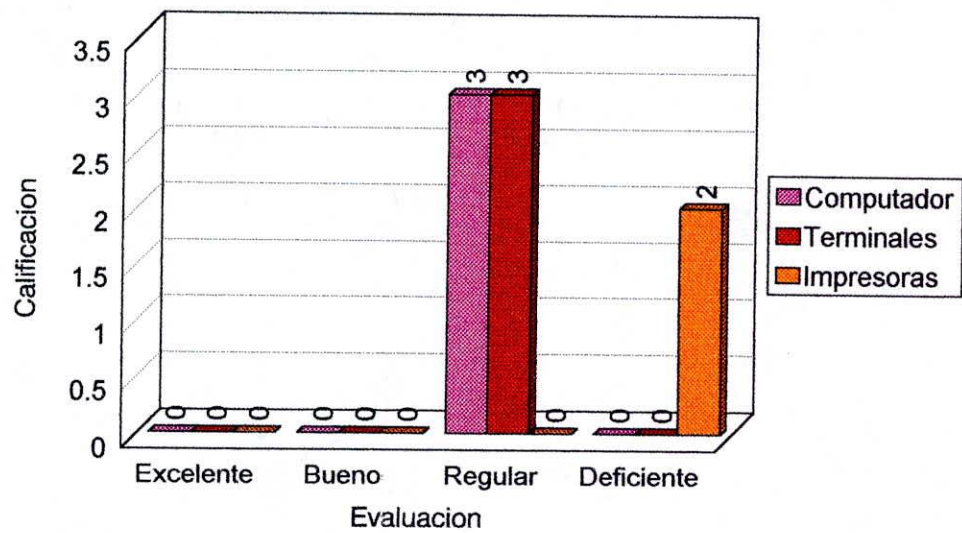
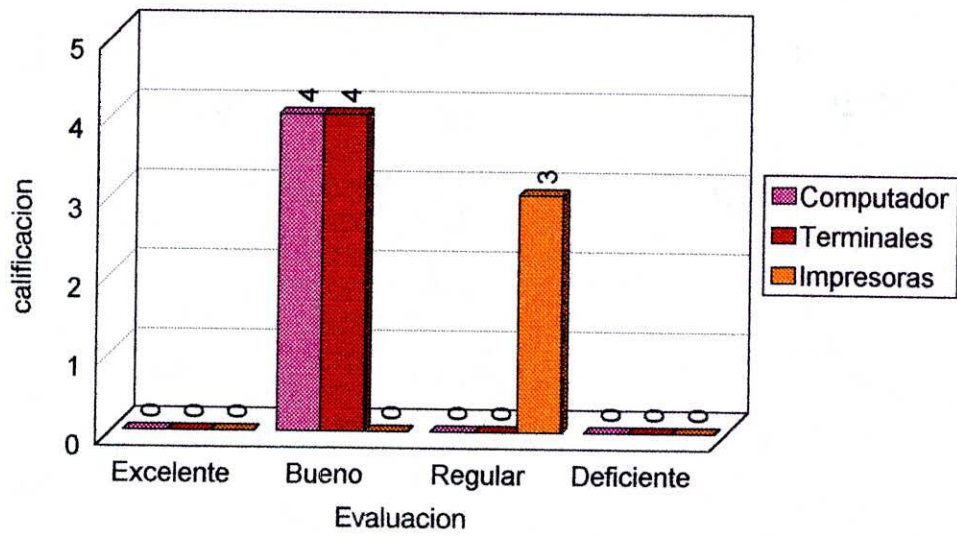


El desarrollo e implementación de procedimientos en el Servicio Farmacéutico realmente son deficientes. Existen pero no tienen la fuerza ni la importancia que debieran para poder estructurar mejor el servicio. En el Cuadro 4 y la Figura 4 se vislumbra un problema supremamente serio en este sentido. Es quizás la mayor debilidad del proceso administrativo, con lo que se puede convertir en una amenaza de ser la quiebra del servicio. Si se replantea, se impulsa, se crea un actitud hacia mejores procesos, ahí es posible que se tenga la oportunidad de salir adelante.

En esta coordinación del Departamento de servicios de apoyo (Servicio Farmacéutico) existe equipo técnico en lo relacionado a la sistematización electrónica (computador y terminales). En el Cuadro 5 se describe la evaluación del estado de mantenimiento y de la calidad de función que desempeñan.

CUADRO 5. Equipo técnico

ELEMENTOS	ESTADO DE MANTENIMIENTO				CALIDAD DE FUNCIÓN			
	E	B	R	D	E	B	R	D
Computador completo		x					x	
Terminales		x					x	
Impresoras			x					x



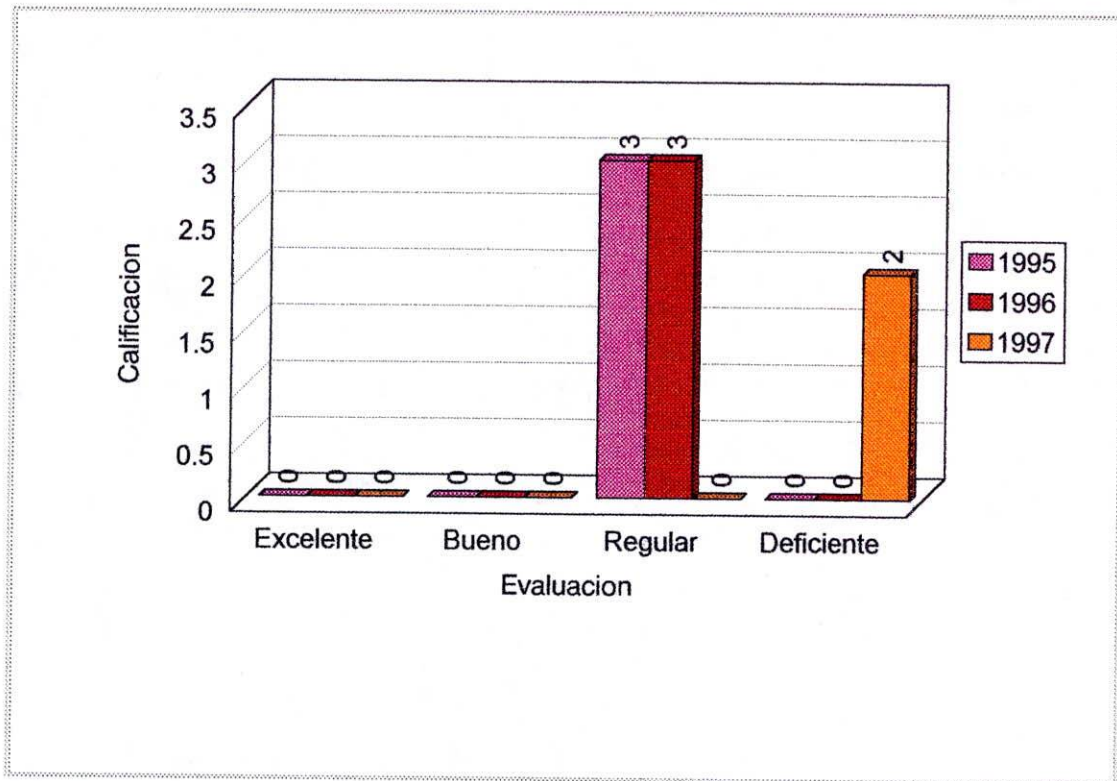
Como se puede observar en la Figuras 5 y 6, los equipos técnicos no tienen las mínimas condiciones para operar en un sitio tan dinámico e intenso como lo es un Servicio farmacéutico. Es una debilidad que hay que tener en cuenta para realizar una buena adquisición de equipos.

**3.4.4 Administración de los recursos (económico).** Se relaciona principalmente con la inversión, que según se puede observa en el Cuadro 6 y el la Figura 7, disminuyó para el año 97 en lugar de incrementarse, ya que las necesidades sí aumentaron.

**CUADRO 6.** Descripción del presupuesto

AÑO	INVERSIÓN	NIVEL DE SATIS - FACCIÓN DE NECESIDADES			
		E	B	R	D
1995	7.000'000.000.00			x	
1996	9.000'000.000.00			x	
1997	5.000'000.000.00				x

Fuente : Herrera & Hurtado, 1997.



En el Cuadro 6 y la Figura 7, se puede observar que si bien los servicios que se adquieren con el presupuesto son importantes y de mucho valor, el monto de asignación disminuyó para el año 97, ya que el Plan de Suministros a nivel nacional quedó subvalorado porque no se incluyeron las necesidades reales para esta vigencia. Esta es una seria debilidad que se convierte en una fuerte amenaza para la prestación del servicio en cuanto calidad y oportunidad.

**3.4.5 Desempeño del talento humano.** El papel que juegan los colaboradores del Servicio Farmacéutico es muy importante, oportuno y valioso para los servicios de salud. Es deber de todos apoyarlo, mejorarlo y conservarlo.

**CUADRO 7.** Descripción del desempeño del talento humano

CARGO	ACTUAL	IDEAL	REQUERIM	CALIDAD DE DESEMPEÑO			
				E	B	R	D
Coordinador S.F.	1	1	0		x		
Q.F. Asistenc (por 100 camas)	1	10	9				x
Regentes	1	2	1			x	
Despachadores hospitalarios ( 1 por 50 camas)	7	18	11			x	
Despachadores ambulatorios (1 por 80 fórmulas)	10	12	2		x		
Digitadores	2	4	2			x	
Secretaria	1	1	0		x		

El desempeño del talento humano se puede considerar bueno y lo que está calificado con deficiente se debe a que no existe el cargo o no hay personal para ocupar el puesto. A pesar de la falta de algunas personas, las que laboran son excelentes colaboradores, con lo cual el talento humano se convierte en una gran fortaleza para tener oportunidad de mejorar cada día no sólo el servicio sino las condiciones técnicas y humanas del trabajo.

**3.4.6 Detección de fortalezas y debilidades (matriz DOFA).** Es una posibilidad de mirar claramente la situación real del Servicio Farmacéutico para conocer los presupuestos que se tienen y los que hay que conseguir; además de determinar los peligros de sucumbir si no se buscan oportunidades de crecimiento.

**CUADRO 8. Resumen(DOFA)**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano.</li> <li>- Importancia del servicio.</li> <li>- Despacho de fórmulas.</li> <li>- Existencia de procedimientos.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitación orgánica.</li> <li>- Ausencia de estímulos</li> <li>- Subutilización del recurso informático</li> <li>- Ausencia del manejo administrativo</li> <li>- Mala utilización de los procedimientos.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación y motivación a los colaboradores.</li> <li>- Adquisición de nuevas herramientas informáticas.</li> <li>- Creación de sentido de pertenencia.</li> <li>- Aplicación de los procedimientos existentes.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de mala calidad</li> <li>- Lentitud en el proceso en general.</li> <li>- Dispersión de los objetivos</li> <li>- Pérdida de servicio social.</li> </ul>

**3.5 Análisis y pronóstico general.** Toda la autoridad recae en el coordinador, no existe una estructura organizacional clara, puesto que todas las decisiones y asuntos pertinentes a la organización del servicio son asumidos por el coordinador.

El Servicio Farmacéutico de la CSPC no tiene claridad en relación con su impacto social, económico y tecnológico pues no adelanta la creación y/o de los procedimientos pertinentes para la consecución de objetivos precisos.

Presenta altos riesgos de carácter financiero como consecuencia del desconocimiento de la competencia del flujo de los medicamentos y servicios así como de la rotación del inventario.

No sólo la normatividad existente en el servicio de la salud, sino la capacidad de realizarlo hacen que la atención farmacéutica sea más importante en la medida que esté mejor organizada, respaldada financieramente y sobre todo impulsada por las personas que allí trabajan. Este debe ser un compromiso de cualquier ente de esta misma naturaleza en cualquier parte del país.

**Pronóstico.** Si el Servicio Farmacéutico no aplica un modelo organizacional adecuado y eficaz que le permita definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, dadas las circunstancias del flujo de medicamentos y servicios y el alto nivel de complejidad que se desarrolla en el mismo, el servicio no tendrá razón de ser porque no es competitivo o no satisfará las necesidades que le dan la razón de su existencia, la cual debe ser dinámica, rápida y efectiva.

Teniendo en cuenta los avances tecnológicos y la agilidad de las comunicaciones, los servicios farmacéuticos deben estar estructuralmente bien conformados para enfrentar los retos que se generan, no sólo a nivel interno de un hospital sino a nivel externo con los usuarios de la consulta externa; tienen que ser flexibles, innovadores y eficaces en el logro de los objetivos y metas propuestos.

La aplicación de una adecuada estrategia organizacional en lo tocante a la administración y atención (despacho fórmulas y asistencia), permitirá a los servicios farmacéuticos identificar y comprender la misión, los propósitos y objetivos de las clínicas, hospitales, centros de salud, IPS y colocarse a la vanguardia del servicio.



## **4. PROPUESTA**

Para lograr que el servicio farmacéutico desarrolle todo su potencial como organización, se debe partir de los aspectos positivos y negativos evaluados en el diagnóstico, por lo tanto, se considera que se requiere de la utilización de un modelo administrativo que permita planear las actividades a desarrollar en el futuro, determinar los parámetros bajo los cuales se regirá la entidad y establecer mecanismos de control que garanticen la funcionalidad y operatividad de la misma. Siguiendo los anteriores lineamientos, se plantea un modelo organizacional que convierta al Servicio Farmacéutico en un ente competitivo con perspectivas de desarrollo fundamentadas en el usuario.

### **4.1 MODELO ADMINISTRATIVO**

Se debe aplicar el modelo de PLANEACION ESTRATEGICA ya que con este enfoque se formula, implementa y evalúa las acciones que le permitirán al Servicio Farmacéuticos determinar las directrices, involucrando todas las áreas que la componen como empresa para el logro de objetivos.

Con este modelo, la toma de decisiones es más rápida y oportuna de acuerdo con las circunstancias del servicio. Se debe tener en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas metas, políticas y asignar recursos, sin olvidar la cultura basada en el aprendizaje y el planteamiento de nuevas estrategias.

#### **VENTAJAS:**

- ↳ Cambio de actitud, eficiencia y productividad.
- ↳ Comunicación, motivación y aprovechamiento de las potencialidades.
- ↳ Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización.

#### **DESVENTAJAS:**

- ↳ Se puede caer en el subjetivismo.
- ↳ Puede convertir al servicio en una modelo radical.
- ↳ Se puede presentar resistencia al cambio.

#### **4.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE UN SERVICIO FARMACÉUTICO**

En toda Institución hospitalaria, el Servicio de Farmacia debe estar dirigido por un farmacéutico. Además, este servicio es considerado como central de un hospital. Para tal efecto, debe tener fundamentalmente los siguientes soportes :

- Selección de medicamentos necesarios para el hospital.
- Adquisición, conservación y control de los medicamentos seleccionados.
- Establecimiento de un sistema racional de distribución de medicamentos para que los pacientes puedan ser atendidos eficientemente.
- Implantación de un sistema de información sobre medicamentos para la obtención de datos ciertos, precisos y oportunos.

El servicio de farmacia, físicamente, debe disponer de un espacio suficiente en la institución hospitalaria para desarrollar sus funciones. Una superficie amplia que permita la distribución adecuada de las zonas de trabajo, debe estar destinada a la farmacia. Las zonas de trabajo son las siguientes :

- ⊙ Zona de almacenamiento con las condiciones necesarias para asegurar la conservación de los medicamentos.
- ⊙ Zona de dispensación para la preparación correcta de la medicación para el paciente.
- ⊙ Zona de elaboración de medicamentos o laboratorio.
- ⊙ Zona de información sobre medicamentos que puede estar ubicado en la oficina del farmacéutico jefe del servicio.

Otro aspecto importante es el docente o de aprendizaje que puede desarrollar un hospital en el área de farmacia. Un convenio con universidades y con escuelas de farmacia, impulsa este programa.

También en la farmacia pueden desarrollarse diversos programas de investigación de interés sanitario, dependiendo del presupuesto que la entidad hospitalaria tenga y pueda destinar para estas actividades. Así mismo, los profesionales en farmacia deben realizar investigaciones acerca de los servicios farmacéuticos para que se desarrollen y se pueda prestar un servicio más eficiente.

Dentro de las funciones básicas de la farmacia se deben encontrar las siguientes :

- ◆ Selección de medicamentos dentro de una estrategia sanitaria global.
- ◆ Promoción del uso adecuado de los fármacos a través de un sistema sencillo de identificación, del establecimiento de las condiciones de prescripción, de la formación continuada del personal y de la educación e información al paciente.
- ◆ Adquisición, elaboración, control, almacenamiento y conservación de medicamentos mediante la gestión presupuestal, la normalización para la fabricación de medicamentos, la especialización en manejo de medicamentos de grana volumen, de pequeño volumen y de los que precisen refrigeración.
- ◆ Distribución de medicamentos y control del consumo fundamentados en la seguridad, la rapidez y el control.
- ◆ Información de medicamentos a través de sistemas de información eficientes que garanticen el conocimiento al día de los factores de cada medicamento.
- ◆ Estudio sobre utilización de medicamentos y control de tratamientos que van desde el uso hasta el estado actual del conocimiento farmacoterapéutico.

- ✦ Colaboración en programas de nutrición y dietética, en la nutrición y dieta hospitalaria. Incluida la nutrición artificial.
- ✦ Educación sanitaria sobre medicamentos que abarque desde la identificación de necesidades de los pacientes, la planificación de un sistema y el establecimiento de métodos de evaluación hasta el establecimiento de actividades que puedan mejorar los niveles de atención.

### 4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

En la aplicación de este modelo de Planeación Estratégica, la coordinación y del Servicio Farmacéutico enfocará sus esfuerzos al cumplimiento de la misión, la visión y las políticas, que le permitirán desarrollar a plenitud las diferentes etapas del proceso evolutivo de la empresa con una cultura plenamente definida.

- 📄 **Objeto.** El Servicio Farmacéutico tiene por objeto la adecuada dispensación y utilización de los medicamentos desde la adquisición y prescripción hasta el consumo y consecuencias del mismo.

**Objetivos.**

- ▣ Garantizar la idónea prestación de los servicios farmacéuticos de acuerdo a los principios sociales que afronta la salud en Colombia.
  
- ▣ Enfocar la cultura organizacional hacia el usuario como la razón de ser de la institución hospitalaria.
  
- ▣ Desarrollar constantemente nuevos sistemas de trabajo, dentro de una eficiente y moderna prestación de servicios en el ramo de la salud y la seguridad social.
  
- ▣ Atraer y retener lo mejor del talento humano basados en principios de liderazgo y cumplimiento con responsabilidad.
  
- ▣ Aumentar la eficiencia y competitividad dentro de un proceso de cambio planificado.
  
- ▣ Desarrollar y consolidar los sistemas de sistematización de la información de una manera eficiente, rápida, oportuna y veraz.
  
- ✕ **Misión.** Permitir la claridad de los procesos a través de un clima organizacional que permita el cumplimiento en alto grado de los objetivos del Servicio Farmacéutico y por lo mismo, se logre la satisfacción completa de las necesidades de todos los usuarios.

✎ **Visión.** Ser un servicio comprometido con la empresa y con la salud, en el desarrollo de sus individuos y la comunidad; veedor del futuro y de los requerimientos de los usuarios, de tal manera que le permita estar a la vanguardia con tecnología para alcanzar un alto porcentaje de participación en el cumplimiento de las metas sociales y de salud; lograr niveles de calidad y eficiencia que le permitan ser reconocido como líder en el cumplimiento de la Misión y en el ejercicio de los valores éticos, cívicos, sociales y organizacionales.

#### **4.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

##### **MOTIVACION**

La satisfacción de las necesidades es uno de los aspectos más importantes dentro del análisis gerencial, ya que en la medida en que el factor humano sea considerado relevante para el desarrollo de la empresa, se dará una mayor ponderación a la motivación y bienestar de los empleados. De ahí que las necesidades de los seres humanos sean la base para la actividad motivacional.

Siguiendo el concepto de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow se busca satisfacer las necesidades básicas fisiológicas de los individuos como son : agua, alimento, vestido, etc. es por ellos que los miembros de la organización buscan la

satisfacción de ellas a través de su trabajo. Son creativos en su autoactualización; gratifican su ego mediante el fomento de su autoestima y sienten amor y pertenencia a la organización a través del ejercicio social de su labor.

Teniendo en cuenta la situación económica y cultural del país y partiendo de que algunas personas tienen más facilidad que otras en la satisfacción de necesidades, el Servicio Farmacéutico debe propender que el personal que allí labora se sienta satisfecho con provisiones como son :

- Incentivos de nivel económico ( Salarios, Comisiones ), y que respalden el resultado de las actividades que desarrolla la organización.
  
- Brindando oportunidades de capacitación que permitan el desarrollo integral de los empleados
  
- Promoviendo a los empleados que identificados con la misión de la empresa contribuyan al logro de sus objetivos.

## **CAPACITACION**

Esta acción le permitirá al Servicio Farmacéutico desarrollar una estrategia competitiva, ya que al poseer un buen nivel de capacitación, los empleados desarrollarán sus aptitudes y capacidades, logrando un uso eficiente y eficaz de los recursos con que cuenta la empresa. Se debe implementar la rotación de personal de las áreas críticas, con el fin de lograr un mayor margen de competitividad; además, evitará dificultades de atención por incapacidades y ausentismos que puedan causar trauma dentro del proceso administrativo. La capacitación deberá efectuarse de acuerdo con un programa.

## **COMUNICACION**

Es la manifestación básica de la sociabilidad del ser humano. Permite un buen desempeño en la tarea y al mismo tiempo, el conocimiento entre los trabajadores para que puedan lograr relaciones interpersonales que mejoren el ambiente laboral fomentando así la confianza.

Las relaciones interpersonales posibles durante el trabajo, pero sin relación directa con él o las relaciones trabajo - trabajador, trabajador - mando, etc., de carácter jerárquico o funcional necesarias para la correcta realización de la tarea, se les denomina

interrelaciones independientes y dependientes de trabajo y son muy importantes en el éxito de la comunicación en la empresa. A este aspecto, el Servicio Farmacéutico, deberá prestar gran atención.

Las relaciones de comunicación entre los trabajadores dependen de las posibilidades de comunicación interpersonal durante el tiempo de trabajo. Para el bienestar del empleado, éstas deben tender a favorecer el contacto, a reducir el aislamiento del trabajador y/o a permitir la ejecución de un trabajo en grupo.

Es fundamental que el trabajador conozca miembros del grupo de trabajo en el cual se desempeña, para que pueda hacerse al ambiente, entienda el proceso de la elaboración del producto, tenga sentimientos de pertenencia y se sienta seguro.

Esta posibilidad de comunicación es generalmente función de la naturaleza de la actividad, de la localización y del ambiente de los puestos de trabajo. Se tienen en cuenta las facilidades que se dan a los trabajadores de tener relaciones fuera de los tiempos de descanso (parados o desplazamientos cortos sin perjudicar el trabajo).

Las relaciones de comunicación dependientes del trabajo son necesarias para la correcta realización del mismo, pero no necesitan ser necesariamente amistosas o que proporcionen un mayor conocimiento personal entre los trabajadores involucrados.

Las relaciones de comunicación interpersonales independientes del trabajo que suceden fuera de descansos y permiten un mayor conocimiento a nivel personal entre los trabajadores, todo esto se traduce en un mejor desempeño debido a la formación de un ambiente más propicio para el desarrollo de las potencialidades.

También existe la comunicación como posibilidad de hablar con los compañeros, dentro del ambiente de trabajo, lo que permite un buen desempeño de la tarea y al mismo tiempo, permite que los trabajadores se conozcan entre sí y puedan lograr relaciones interpersonales que mejoren el ambiente laboral fomentando la confianza.

El ser humano es en esencia un ser social y la manifestación básica de su sociabilidad es la comunicación con los demás. El medio ambiente de trabajo permite mensajes útiles para la ejecución de las tareas, pero como cualquier otro medio social, permite que los individuos se interrelacionen entre sí. Se puede hablar de una comunicación a un doble nivel:

- 】 La que se establece para la realización correcta de la tarea, y
- 】 La que es posible durante el trabajo pero sin relación directa con el mismo.

En un ambiente ruidoso o donde los trabajadores están muy alejados unos con otros, la comunicación se llevará a cabo con muchas dificultades. En otros casos es la propia

tarea la que dificulta la comunicación porque exige grados de concentración o de atención elevados.

También pueden influir otros aspectos como la posibilidad de ausentarse del puesto, parar la máquina, de ser sustituido por otro trabajador, etc. En una situación de trabajo hay que valorar la posibilidad y la frecuencia de las relaciones con los demás puesto que constituye un aspecto importante del trabajo.

La incapacidad de dialogar durante la jornada de trabajo debido al ruido, la atención sostenida, el ritmo de trabajo, la distancia o la prohibición, tienen como consecuencia problemas de comunicación por desconocimiento de los compañeros, insatisfacción hacia el trabajo, dificultad en las relaciones sociales, desmotivación y ausentismo laboral entre otros.

El ambiente de trabajo debe constituirse en un ambiente agradable que permita la libre comunicación entre los trabajadores para lograr unas mejores relaciones entre los mismos y por ende, un mejor desempeño laboral.

## 4.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

**4.5.1 La coordinación como gerencia.** Como la dirección del servicio está representada por un profesional en el área de la Química Farmacéutica, se necesita la capacitación administrativa de este funcionario, para no desconocer la validez del conocimiento científico en el área de la administración.

Por lo mismo, es de vital importancia dar a conocer que el verdadero avance de la humanidad nació con el concepto de gerencia, es decir el arte de dirigir los esfuerzos de grupos de personas con un fin común. La capacidad gerencial es la verdadera fuerza que ha venido transformando al mundo en el último siglo.

Esta fuerza ha logrado crear empresas de dimensión global, que no conocen fronteras y que están por encima de las diferencias de razas, religiones e idiomas. Pero, ¿qué es lo que hace a un gerente diferente de otro? ¿por qué, si las condiciones de educación y el coeficiente intelectual no cambian tanto de un individuo a otro, unos tienen éxito y otros no? Aquellos que surgen, que obtienen resultados efectivos, son una casta única, una clase muy especial de gerentes que logran el éxito a través de su gente. Uno de los grandes retos de un gerente efectivo, si no el mayor, es precisamente ese, manejar a la gente. Se han desarrollado técnicas para lograr este propósito: Está la comunicación efectiva, el dar razones de ganancia, el involucrar a los interesados en la solución de los problemas, el hablar con hechos y datos concretos, el no herir la

autoestima, el dar retroalimentación positiva y correctiva según sea el caso, y el acordar metas precisas con fechas de seguimiento. Todo ello es acertado pero no sirve si el gerente no reúne ciertas cualidades que deben ser requisitos para aplicarlo efectivamente. Más que una simple enumeración de las 16 características que debe poseer un gerente efectivo, los siguientes planteamientos apuntan a convertirse en un derrotero que recoge experiencias con resultados positivos.

1. Debe conocerse a sí mismo.
2. Debe conocer el medio que lo rodea.
3. No debe temerle al aprendizaje.
4. Desarrollar la imaginación.
5. Saber que no importa que no se llegue a la presidencia de la compañía.
6. Debe estar dispuesto a aceptar retos y responsabilidades.
7. Debe liderar a su gente, llevar a su equipo más allá de la excelencia, ser líder implica muchas virtudes tales como: Visión, Compromiso, Persistencia, Espíritu de Sacrificio, Retar el proceso actual, Inspirar una visión compartida de futuro, Lograr que todos actúen, Vivir sinceramente de acuerdo con nuestros principios, Compartir los éxitos con nuestra gente, Lograr que nuestra gente crea en lo que nosotros creemos y Desarrollar la sensibilidad.
8. Debe vivir de acuerdo con su código ético.
9. Brindar confianza.
10. Plantear objetivos y políticas a largo plazo.
11. El gerente efectivo es incansable.
12. Debe saber delegar.
13. Saber tomar decisiones.

14. Amar lo que hace.

**4.5.2 La planta del personal.** Para el Servicio Farmacéutico se requiere de un (1) Coordinador, un (1) Químico Farmacéutico Asistente por 100 camas, dos (2) regentes, un (1) despachador por cada 50 camas, un auxiliar por cada 80 fórmulas ambulatorias - día, un (1) Químico Farmacéutico Administrativo y una (1) secretaria. Ver Anexo A, las funciones de cada uno.

#### **4.6 PLAN ESTRATEGICO**

Está integrado por programas, Áreas de Acción y Proyectos.



## PROGRAMA DEL TALENTO HUMANO

PRINCIPIOS	OBJETIVOS	DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE
<p>Calidad Servicio Ética</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraer y retener lo mejor del talento humano</li> <li>- Evaluar el desempeño con base en los hechos</li> <li>- Efectuar los reconocimientos por méritos que estimulen al personal del Servicio Farmacéutico.</li> </ul>	<p>El Servicio Farmacéutico seleccionará y capacitará al personal de acuerdo al talento y a los recursos disponibles para tal fin.</p> <p>El desarrollo para el talento personal es vital para la realización personal y el éxito del Servicio.</p> <p>Se debe fomentar un ambiente favorable que permita a cada empleado lograr el máximo rendimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de capacitación</li> <li>- Manual de funciones</li> <li>- Manual de procedimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación del Servicio.</li> </ul>

Fuente: Herrera & Hurtado, 1997.

PROGRAMA DE ROTACIÓN DE INVENTARIO

PRINCIPIOS	OBJETIVOS	DESARROLLO	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE
Responsabilidad Competitividad Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la cantidad de Materia Prima necesaria para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos</li> <li>- Facilitar los instrumentos de control</li> <li>- Controlar la cantidad y periodicidad de rotación de los medicamentos</li> <li>- Establecer el ciclo de rotación de inventarios</li> <li>- Implementar conteo físico permanente de los inventarios del servicio</li> <li>- Establecer la frecuencia específica con la cual se realizarán los conteos físicos.</li> <li>- Determinar el sistema de control más apropiado para el Servicio.</li> <li>- Efectuar los registros correspondientes en las tarjetas de cardex dependiendo del tipo de inventario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de rotación de inventarios</li> <li>- Conteo físico</li> <li>- Establecimiento de frecuencia</li> <li>- Registro de tarjetas de cardex</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Semanal</li> <li>Semanal</li> <li>Mensual</li> <li>Diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal para manejo exclusivo de inventarios</li> <li>- Tarjetas de control de inventarios</li> <li>- De materia prima</li> <li>- De productos en proceso</li> <li>- De productos terminados</li> </ul>	Coordinación del Servicio Farmacéutico

Fuente: Herrera & Hurtado, 1997.

PROGRAMA DE DOSIS UNITARIA

INDICADORES	FUNCIONES	METODOLOGIA DE IMPLANTACION	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES
Un (1) Q.F. por cada 100 camas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisión reempaque</li> <li>- Control de dispensación</li> <li>- perfil farmacoterapéutico</li> <li>- Control devoluciones</li> <li>- Plan necesidades medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de procedimientos</li> <li>- Diagnóstico y análisis de la situación.</li> <li>- Determinación necesidades de recurso humano, tecnológico y presupuesta</li> <li>- Iniciación de la implantación</li> <li>- Asesoría y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción orden médica</li> <li>- Revisión perfil farmacoterapéutico</li> <li>- Preparación dosis unitaria</li> <li>- Revisión tratamiento</li> <li>- Entrega carro de medicación al servicio</li> <li>- Devolución medicamentos</li> <li>- recepción medicamentos no administrados</li> <li>- Revisión stock servicios</li> <li>- revisión stocks farmacia</li> <li>- Revisión estantería</li> <li>- generación reporte actividades realizadas</li> <li>- Generación reporte consumo</li> <li>- Reempaque medicamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Q.F.</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Q.F.</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Enfermera jefe</li> <li>- Auxiliar de farmacia</li> <li>- Enfermera jefe</li> <li>- Q. F.</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> <li>- Auxiliar farmacia</li> </ul>
Un (1) Despachador de farmacia por cada 50 camas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoger fórmulas del piso</li> <li>- reempacar dosis</li> <li>- Dispensar</li> <li>- entregar pisos</li> <li>- Registra en libro</li> <li>- Codificar</li> </ul>			
Un (1) despachador de farmacia por cada 80 fórmulas ambulatorias despachadas en turno de 8 horas.				
Un (1) auxiliar de servicios administrativos				

Fuente :ISS, 1997.

**4.6.2 Áreas de acción.** En este aspecto del Proceso Administrativo, tienen que ver en forma teórica con el desarrollo de políticas, objetivos y estrategias de la organización. En este marco teórico se relacionan competitividad y recursos, el servicio, la administración de personal como elementos que deben tener un plan de acción bien definido.

#### ÁREA DE SERVICIO

POLÍTICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio bien diseñado y realizado para el usuario</li> <li>- Contacto permanente</li> <li>- El usuario es el objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacer las necesidades del usuario en forma ágil y oportuna con calidad y servicio eficaz</li> <li>- Identificar al Servicio Farmacéutico como pionero del desarrollo integral de las instituciones hospitalarias</li> <li>- Servir con devoción, generando confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de inventarios para una atención óptima y oportuna.</li> <li>- Implantación de la dosis unitaria.</li> </ul>

Fuente: Herrera & Hurtado, 1997.

#### ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

POLÍTICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Del Talento Humano</li> <li>- De motivación</li> <li>- De capacitación y bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poseer personal de alta calidad técnica, humana y ética que se identifiquen con la misión del Servicio y permitan alcanzar metas organizacionales con un alto grado de compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionar al personal con base en sus destrezas y habilidades.</li> <li>- Desarrollar programas de motivación interna y capacitación que conlleve a un efectivo manejo y control de los procedimientos establecidos.</li> <li>- Procurar que los individuos eficientes y poseedores de un alto potencial de desarrollo se establezcan dentro del servicio.</li> </ul>

Fuente: Herrera & Hurtado, 1997.

**4.6.3 proyectos.** Este aspecto del Proceso Administrativo se relaciona directamente con los planes de desarrollo futuro y de las acciones que se deben planear y realizar para conseguirlo.

### PROYECTO DE ADECUACIÓN TECNOLÓGICA

PROGRAMAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROCESOS	LOGROS	EVALUACIÓN
Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematizar información en el Servicio.</li> <li>- Agilizar procesos como: control de inventarios, adquisiciones, pedidos, auxiliares contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso racional y tecnificado del computador y sus programas.</li> <li>- Realización del proceso de atención en forma oportuna, eficiente, actualizado y real.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización el control de inventarios.</li> <li>- Implementación de las funciones de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- Manejo actualizado de la información del Servicio Farmacéutico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilizar el manejo de información para la prestación de un mejor servicio.</li> <li>- Mejorar continuamente la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución de problemas eficientemente</li> <li>- Generación oportuna de la información</li> </ul>

Fuente: Herrera & Hurtado, 1997

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Un buen logro del trabajo fue la identificación de las fortalezas y debilidades del servicio farmacéutico de la CSPC y también la posibilidad que se dio de conocer la situación actual de los servicios, su competitividad, sus objetivos y metas.

El diagnóstico mostró elementos de la realidad actual que dieron pie al diseño de una propuesta sencilla y clara para la administración de los Servicios Farmacéuticos, sin hacer demasiados cambios y ni siquiera remodelar sino en aprovechar los recursos existentes y la valiosa presencia y concurso acertado del talento humano.

Además del concepto tradicional del medicamento como cura o insumo dentro del tratamiento hospitalario, la Farmacia debe tratarlo como un producto de inmediata disponibilidad, fácil acceso y acertada selección y todo, dentro de una política integral que se centra más en el servicio con calidad, eficiencia y efectividad, para darle al medicamento un manejo gerencial y racional.

Es importante también que se conozcan todas las funciones que han de desarrollarse en el servicio farmacéutico, así como los mecanismos de información dentro de él. Vale

la pena enfatizar que el ambiente de trabajo debe ser agradable y el trato a las personas lo más justo para que las personas crezcan, se sientan parte del servicio y éste tenga éxito.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

La principal recomendación que se hace a la CSPC es la adquisición de un de sistemas más potente que permita tener al día la información. Así mismo, se recomienda la continua capacitación de las personas que allí laboran sin mirar el nivel administrativo al que ellas pertenezcan.

Es importante también redactar los manuales de procedimiento y de funciones para que el accionar de las personas sea claro y preciso y por lo mismo, redunde en eficiente servicio a los usuarios

Cuando algún servicio de una institución hospitalaria del país, desee implementar este modelo, es fundamental tener en cuenta los recursos existentes y adecuarlos a las necesidades para, poco a poco, ir adquiriendo mejores herramientas.

Es importante que el servicio farmacéutico pueda garantizar que la utilización de los medicamentos sea lo más correcta y racional posible. Los estudios sobre utilización de medicamentos son imprescindibles para poder detectar, analizar y solucionar los problemas que puedan derivarse de su utilización.

El servicio farmacéutico debe colaborar en los programas de nutrición y dietética y participar en los programas de farmacovigilancia.

En todas la entidades hospitalarias, las farmacias deberán implantar el sistema de distribución de medicamentos por sistema de dosis unitaria.

## BIBLIOGRAFÍA

CÁRDENAS, Libardo. Fundamentos de legislación Farmacéutica. Medellín :Bálcazar, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Bogotá : McGraw-Hill, 1989.

DIARIO OFICIAL. Ley 190 de 1995.

HERRERA, Alvaro. Planeación Estratégica. Cali : FES, 1995.

LEGIS. Principios olvidados de Gerencia Excelente. Bogotá, 1988.

MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad Total. TM Editores, 1993.

ISS. Ley 100 de 1993. Santafé de Bogotá, D.C.

O.MS. Proyecto Piloto. Salud para todos en el año 2000. Ginebra, 1995.

SÁCHICA, Carlos. Constitución de la República de Colombia. Bogotá : Legis, 1991.

## **ANEXOS**

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>DIA</b> 13	<b>MES</b> 05	<b>AÑO</b> 97	<b>Nombre del Cargo</b> Coordinador de Servicios Farmacéuticos	<b>Código:</b>
<b>DEPARTAMENTO: Servicios farmacéuticos</b>				
Nombre del Cargo de quien depende Jefe de Departamento de Servicios de Apoyo				
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Coordinar la parte asistencial y administrativa del Servicio Farmacéutico				
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS :</b> Título universitario de Químico Farmacéutico - Especialización en Administración hospitalaria.				
<b>EXPERIENCIA :</b> Tres (3) años en el desempeño de funciones administrativas				
<b>HABILIDADES :</b> Capacidad para coordinar, planear, evaluar procesos administrativos.				
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la institución.</li> <li>2- Dirigir, planear y controlar el desarrollo de las actividades del servicio.</li> <li>3- Desarrollar las actividades encaminadas a la promoción, evaluación y control de calidad de atención de Servicios Farmacéuticos.</li> <li>4- Elaborar y evaluar el plan de desarrollo técnico, planes de actividades y participar en la elaboración y control del presupuesto.</li> <li>5- Diseñar, ejecutar y evaluar la atención farmacéutica al paciente y al médico</li> </ol>				
<b>GRUPO DE TRABAJO:</b> Herrera & Hurtado, 1997				

<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Código:</b>
13	05	97	Químico Farmacéutico	
<b>DEPARTAMENTO: Servicios farmacéuticos</b>				
Nombre del Cargo de quien depende Coordinador del Servicio Farmacéutico				
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Apoyar y asesorar al Coordinador del Servicio en el control técnico.				
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS :</b> Título universitario de Químico Farmacéutico - Especialización en Administración hospitalaria.				
<b>EXPERIENCIA :</b> Tres (3) años en el desempeño de funciones administrativas				
<b>HABILIDADES :</b> Capacidad para coordinar, planear, evaluar procesos administrativos.				
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos de la institución hospitalaria.</li> <li>2- Elaborar planes de trabajo para programar, asesorar y supervisar las actividades a su cargo.</li> <li>3- Elaborar plan de necesidades de talento humano y material.</li> <li>4- Establecer mecanismos de control sobre medicamentos.</li> <li>5- Supervisar la recepción y almacenamiento de medicamentos.</li> </ol>				
<b>GRUPO DE TRABAJO:</b> Herrera & Hurtado, 1997				

DIA	MES	AÑO	Nombre del Cargo	Código:
13	05	97	Auxiliar de Farmacia	
<b>DEPARTAMENTO: Servicios farmacéuticos</b>				
Nombre del Cargo de quien depende Coordinador del Servicio Farmacéutico				
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Proveer de medicamentos necesarios en la atención de los usuarios de la institución hospitalaria.				
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS :</b> Auxiliar de Farmacia en alguna institución educativa autorizada para ello.				
<b>EXPERIENCIA :</b> Dos (2) años en el desempeño de funciones similares.				
<b>HABILIDADES :</b> Capacidad para trabajar en equipo. Sentido de pertenencia, liderazgo y responsabilidad.				
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Organizar la distribución de medicamentos de acuerdo a las peticiones.</li> <li>2- Realizar actividades y procesos solicitados por su jefe y contemplados en las políticas institucionales.</li> <li>3- Preparar dosis de medicamentos y alimentos de una manera técnica.</li> <li>4- Elaborar controles para la entrega y recepción de medicamentos.</li> <li>5- Registrar la salida y/o entrada de medicamentos.</li> <li>6- Verificar el correcto diligenciamiento de la fórmula médica.</li> <li>7- Preparar, distribuir la dosis unitaria y recepcionar las devoluciones de la misma,</li> </ol>				
<b>GRUPO DE TRABAJO:</b> Herrera & Hurtado, 1997				

<b>DIA</b> 13	<b>MES</b> 05	<b>AÑO</b> 97	<b>Nombre del Cargo</b> Secretaria	<b>Código:</b>
<b>DEPARTAMENTO: Servicios farmacéuticos</b>				
Nombre del Cargo de quien depende Coordinador del Servicio Farmacéutico				
<b>FUNCION PRINCIPAL:</b> Realizar tareas secretariales, archivo y correspondencia general.				
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS :</b> Cursos de secretariado y de sistemas.				
<b>EXPERIENCIA :</b> Dos (2) años en el desempeño de funciones parecidas.				
<b>HABILIDADES :</b> Capacidad para trabajar en equipo, liderazgo, responsabilidad y lealtad.				
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES</b>				
1- Elaborar proyectos de resoluciones 2- Transcripción mecanográfica de documentos. 3- Realizar actividades de relaciones públicas 4- Diligenciar documentos. 5- Realizar actividades gerenciales solicitadas por su jefe inmediato o consignadas en las políticas institucionales.				
<b>GRUPO DE TRABAJO:</b> Herrera & Hurtado, 1997				