



Memoria
DE actividades
y *RESULTADOS* **2011**



farmacia **zarzuelo**

Calle Ciudad de Melilla 20-21
Benalmádena, Málaga

Tel. 952 56 30 67
consulta@farmaciazarzuelo.com

ÍNDICE

1. LIDERAZGO

- 1.a Los líderes desarrollan la misión, visión y principios éticos y actúan como modelo de referencia en cultura de excelencia
- 1.b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
- 1.c Los líderes se implican con los grupos de interés externos
- 1.d Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización
- 1.e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

2. ESTRATEGIA

- 2.a La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo
- 2.b La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades
- 2.c La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan
- 2.d La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

3. PERSONAS

- 3.a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos
- 3.b Desarrollo del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización
- 3.c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
- 3.d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización
- 3.e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

4. ALIANZAS Y RECURSOS

- 4.a Gestión de las alianzas externas
- 4.b Gestión de los Recursos económicos y financieros
- 4.c Gestión de los edificios, equipos y materiales
- 4.d Gestión de la tecnología
- 4.e Gestión de los recursos de la información y el conocimiento

5. PROCESOS

- 5.a Diseño y gestión sistemática de los procesos
- 5.b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación
- 5.c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes
- 5.d Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios
- 5.e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

6. RESULTADOS EN CLIENTES

- 6.a Medidas de Percepción
- 6.b Indicadores de Rendimiento

7. RESULTADOS EN PERSONAS

- 7.a Medidas de Percepción
- 7.b Indicadores de Rendimiento

8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

- 8.a Medidas de percepción
- 8.b Indicadores de rendimiento

9. RESULTADOS CLAVE

- 9.a Resultados Estratégicos clave
- 9.b Indicadores del Rendimiento de la Organización

liderazgo

1





HISTORIA DE LA FARMACIA ZARZUELO

Farmacia Zarzuelo es una organización joven que abrió sus puertas al público en 1999 y que se encuentra situada en el barrio de Arroyo de la Miel del municipio de Benalmádena, compartiendo su función con un total de 15 farmacias. En estos 12 años se ha participado en múltiples estudios de la atención farmacéutica, ayudando a otros profesionales y a que los pacientes mejoren en su calidad de vida, en definitiva, comprometiéndonos con la salud de la sociedad en general y de nuestra clientela en particular.

Fruto de este trabajo hemos sido capaces de publicar en varias revistas científicas estudios realizados en nuestra farmacia, se han presentado trabajos a congresos científicos, se ha mantenido una estrecha colaboración con los profesionales sanitarios de la zona, colaborado con un periódico local en la publicación de un cuadro de consejos farmacéuticos y alcanzado un grado de satisfacción muy alto entre la clientela, se han realizado charlas de difusión de información tanto en las instalaciones propias, como en guarderías y colegios públicos.

Este camino de superación y autoexigencia ha llevado a la farmacia a acometer diversos proyectos relacionados con la gestión de calidad, tal y como se detalla más adelante en el apartado de "el camino hacia la excelencia", pudiendo destacarse:

- Primera farmacia de Málaga en obtener la certificación en ISO 9001 (año 2002).
- Farmacia pionera en Málaga en la aplicación del método Dáder de seguimiento farmacoterapéutico.
- Primera farmacia española en obtener el sello de Calidad Europea según el modelo EFQM de Excelencia, en 2006.
- Presentación en 2005 de una memoria de Mejores Prácticas de Gestión.
- Realización de una memoria de Responsabilidad Social en 2007, reflejando los principales valores que ofrece la farmacia a la sociedad.
- Obtención en 2009 de la acreditación de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía, siendo la primera farmacia de Málaga en obtenerlo.
- Recientemente en el año 2010, certificación de la gestión medioambiental según la norma ISO 14001.

Farmacia Zarzuelo ha emprendido un importante número de proyectos, algunos de los cuales son mencionados en esta Memoria-Resumen, y que no se podrían llevar a cabo sin la colaboración del joven equipo de farmacéuticos titulados.

La preocupación constante de este equipo es ofrecer el mejor servicio siempre alineado con su misión, visión y valores. Así, se pretende que todo paciente que acuda a la farmacia sepa para qué sirve la medicación que va a retirar, cómo debe tomarla y si existe algún problema con otro tipo de medicación simultánea, buscando como objetivo final que el paciente saque el máximo partido a su tratamiento.

ENTORNO

Farmacia Zarzuelo se encuentra ubicada en el Arroyo de la Miel, concretamente en la Calle Ciudad de Melilla 20 21 (Málaga).

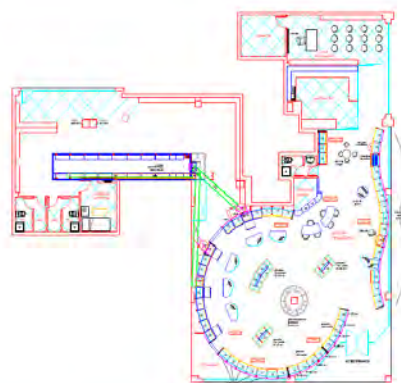
INSTALACIONES DE LA FARMACIA

El local tiene una superficie útil de 331,71 m² y una superficie construida de 368,17 m². Dispone de acceso libre, directo y permanente a la vía pública.

Se pueden distinguir ocho zonas:

- Zona de atención farmacéutica personalizada.
- Zona de atención al público general.
- Zona de recepción y almacenamiento (con los equipamientos necesarios para conservación adecuada de los medicamentos).
- Zona de elaboración de Fórmulas Magistrales y Preparados Oficiales.
- Zona de preparación de los Sistemas Personalizados de Dosificación de Medicamentos (SPD).
- Despacho.
- Zona administrativa (revisión de recetas, etc.).
- Zona de charlas educativas a los pacientes.

Se dispone de los planos del local donde se pueden comprobar las dimensiones y distribución de áreas.



SERVICIOS

Todos los servicios que prestamos en la farmacia Zarzuelo están certificados según las normas internacionales de calidad y de medioambiente UNE-EN ISO 9001:2008 y UNE-EN-ISO 14001:2004. El compromiso de la farmacia es incluir al menos un nuevo servicio profesional en su catálogo cada dos años. Actualmente los principales servicios que ofrece la farmacia son los siguientes:

- Atención Farmacéutica – Control de la medicación (con posibilidad de crear ficha de paciente, para el control de tratamientos y medicamentos).
- Controles analíticos (análisis de sangre con resultados de colesterol, glucosa, triglicéridos, hemoglobina, I.N.R, ácido úrico, creatinina, G.P.T. y el grupo sanguíneo).



farmacia zarzuelo



INTRODUCCIÓN

MEMORIA DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS 2011

- Farmacovigilancia (sospecha de reacciones adversas a medicamentos).
- Detección y tratamiento de pacientes con riesgo cardiovascular y diabéticos (con realización de informe de derivación al médico).
- Monitorización ambulatoria de la presión arterial con medición 24 horas en continuo.
- Detección de pacientes con osteoporosis (densidad mineral ósea con densitómetro de ultrasonidos).
- Elaboración de planes de alimentación y seguimiento farmacoterapéutico de Orlistat 60 mg.
- Preparación de Sistemas Personalizados de Dosificación de Medicamentos (SPD).
- Electrocardiograma mediante telemedicina.
- Medición de la presión intraocular mediante tonómetro (seguimiento a pacientes con hipertensión ocular y/o glaucoma).
- Alimentación infantil (alimentos e higiene para el bebé, curvas de evolución del peso del bebé).
- Información sanitaria mediante la edición de trípticos informativos de educación sanitaria.
- Venta de productos de parafarmacia on line.

EQUIPO HUMANO

El equipo humano de la Farmacia Zarzuelo está compuesto en la actualidad por las personas estructuradas según el siguiente organigrama:



Figura I.1. Organigrama de personal

GRUPOS DE INTERÉS

Tras el último plan estratégico realizado para el período 2010-2013 se han identificado los siguientes grupos de interés:

- Clientes/Pacientes/Ciudadanía
- Proveedores
- Organismos certificadores de calidad
- Sistema Sanitario Público de Andalucía
- Sistema Sanitario Privado
- Grupos Profesionales
- Entidades Financieras/Financiadores

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La política de calidad marca las líneas generales estratégicas de la Farmacia, que está articulada en la Misión, Visión y Valores (MVV). Esta política de calidad tiene asociados unos factores críticos de

éxito y todo ello relacionado con los objetivos generales o ejes estratégicos marcados para el período 2010-2013 y que son los siguientes:

Desde la perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la facturación - Potenciar la rentabilidad - Mejorar control financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - F1 - F2 - F3
Desde la perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la satisfacción y fidelidad - Potenciar nuevos canales - Realizar acciones con eco en la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> - C1 - C2 - C3
Desde la perspectiva de procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar en atención a pacientes - Realizar farmacovigilancia - Potenciar oferta parafarmacia - Optimizar stocks 	<ul style="list-style-type: none"> - P1 - P2 - P3 - P4
Desde la perspectiva de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Crecer en equipamiento - Mejorar organización del equipo - Potenciar formación 	<ul style="list-style-type: none"> - R1 - R3 - R2

Figura I.2. Objetivos generales

EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

La competencia en el sector farmacéutico es cada vez más fuerte. El análisis de la realidad circundante y la apuesta cada vez mayor de la Farmacia por dar un servicio que satisfaga todos los intereses y expectativas de los distintos grupos de interés ha llevado a la

Dirección a innovar continuamente y a plantearse entrar en sistemas de Calidad. Desde su la certificación inicial en ISO 9001 en el año 2002 se ha desarrollado un viaje hacia la excelencia destacando los siguientes hitos:



AÑO	HITOS MÁS RELEVANTES
2001	Desarrollo en la Farmacia de las bases necesarias de formación y trabajo para obtener la Certificación en ISO 9001:2000.
2002	Primera farmacia en Málaga en obtener el certificado de calidad ISO 9001 con un alcance que abarca a la totalidad de los servicios ofertados y estableciendo procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requisitos demandados por los clientes.
2001	Primera farmacia en aplicar el método Dáder de seguimiento farmacoterapéutico en Málaga, enviando intervenciones farmacéuticas al Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada.
2005	Presentación de la primera memoria de Mejores Prácticas de Gestión como el compromiso de participación en los eventos relacionados con la excelencia.
2006	Primera farmacia española en obtener el Sello de Calidad Europea (201 400 puntos) siguiendo los criterios del modelo EFQM de Excelencia.
2007	Realización de una memoria de Responsabilidad Social donde aparecen reflejados los valores que ofrece la farmacia a la sociedad.
2009	Primera farmacia en la provincia de Málaga en obtener la acreditación de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía.
2010	Certificación de la gestión medioambiental de la farmacia según la norma ISO 14001.

Figura I.3.Camino hacia la excelencia



farmacia zarzuelo



CRITERIO 1. LIDERAZGO. SUBCRITERIO 1a

Los líderes desarrollan la misión, visión, principios éticos y actúan como modelo de referencia en cultura de excelencia.

ENFOQUE PRINCIPAL: Implicación de los líderes en el desarrollo de la misión, visión y cultura de la Farmacia

El liderazgo, función compartida por la Farmacéutica Titular y el Director Técnico, es una de las principales claves de éxito de la Farmacia Zarzuelo.

El marco de referencia de la farmacia ha estado apoyado en la MVV, definida por la Dirección Técnica y Farmacéutica Titular en 2007, y revisada en los años posteriores.

La MVV constituye la base sobre la que se definirán los ejes del Plan Estratégico, tanto el anterior, como el actualmente vigente hasta el

año 2013. Este Plan atiende a los factores críticos de éxito y se desglosa en planes anuales o de mejora que son liderados por distintas personas dentro de la plantilla de la Farmacia. El Plan Estratégico viene determinado por el análisis de la información recabada de los grupos de interés así como de los indicadores de rendimiento.

DESPLIEGUE

La asunción de responsabilidades se despliega en la plantilla de los miembros ya descritos anteriormente (ver organigrama).

La Dirección ha ido inculcando dicha MVV en todos los trabajadores, encontrándose a disposición tanto de todo el personal, como del resto de grupos de interés, en la página web.

La MVV se despliega mediante objetivos recogidos en el plan estratégico, desglosados según las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de recursos. La Dirección hace suyos los objetivos fijados en el Plan Estratégico y los comunican al personal, en las reuniones mantenidas.

Además de esta MVV se han definido y comunicado una serie de principios éticos que implican a todo el personal de la farmacia: integridad, legalidad, rigor profesional, confidencialidad, calidad, comunicación y trabajo en equipo.

Los objetivos fijados implican a diversos procesos; éstos son identificados para la consecución de dichos objetivos, estableciéndose acciones o líneas de actuación para desarrollarlos. Se realizan reuniones periódicas trimestrales en las que se hace seguimiento de los objetivos.

EVALUACIÓN REVISIÓN

La MVV es revisada anualmente por la Dirección con el fin de garantizar su adecuación a la realidad y los objetivos de la farmacia (revisión del sistema por dirección, ISO 9001, ISO 14001). Así mismo, y como resultado del proceso de planificación estratégica, la MVV se consolida y sirve de base para la definición de las grandes líneas estratégicas recogidas en el plan estratégico.

Periódicamente se han realizado encuestas de clima laboral del personal, en la que se valora la satisfacción del mismo con la MVV de la organización.

La pertenencia a la plataforma de "Farmacias Socialmente Responsables" es una más de las iniciativas llevadas a cabo desde la Dirección para promover a todos los niveles la implicación con la MVV y los principios éticos.

Los líderes de Farmacia Zarzuelo realizan una difusión de la calidad a los grupos de interés de los resultados y la información obtenida en sus años de trabajo según la implantación de sistemas de gestión de calidad. Se pueden destacar las siguientes difusiones:

Año	Comunicaciones, ponencias, publicaciones realizadas	Nº de comunicaciones
2012	Implantación del Modelo EFQM en los servicios asistenciales de una farmacia comunitaria	1
2011	Valoración de la satisfacción de los pacientes con el servicio de dispensación de una farmacia comunitaria	1
2010	Experiencia de la implantación del programa de acreditación de oficinas de farmacia de la agencia de calidad sanitaria de Andalucía en una farmacia comunitaria	1
2008	Utilización del modelo EFQM como herramienta de diagnóstico y mejora de la calidad de una farmacia comunitaria	1
2006	Aplicación del modelo EFQM en la gestión de la farmacia	1
2005	Proyecto de autoevaluación según el modelo EFQM en una farmacia comunitaria	2
	¿Cómo intentamos mejorar los resultados clínicos en nuestra farmacia?	

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Líderes como modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético	Los líderes han promovido la realización de la memoria de sostenibilidad en la Farmacia, del desarrollo de los principios éticos, así como la implantación de la norma ISO 14001 de Medio Ambiente, contando con la colaboración de todo el personal.	Medición: Encuestas de satisfacción del personal bienales que valoran aspectos del liderazgo. Mejoras: Formación al personal en Calidad y en Medio Ambiente.
Los líderes revisan y mejoran la efectividad de su comportamiento	Realización de encuestas de clima laboral a todos los trabajadores.	Accesibilidad de los líderes respecto al personal, y mejora del desempeño del sistema de gestión. Mejoras: Realizar con una mayor periodicidad esta encuesta, con determinación de los ítems de la misma para analizar tendencias.
Los líderes se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso	Se define la misión, visión, valores y principios éticos y se difunden a todo el personal. Todo el personal conoce el código deontológico.	Medición: Evaluación subjetiva de personal por parte de los líderes. Mejora: Reuniones trimestrales con el personal con realización de exámenes y evaluación de conocimientos. Objetivos cuantificables mensuales de toda la plantilla.
Participación activa de los líderes en actividades de mejora	Los líderes han asumido la definición del Plan Estratégico, la implantación de la certificación medioambiental y el seguimiento tanto del sistema de gestión de calidad como de la autoevaluación según el modelo EFQM	Medición: Autoevaluación, Plan Estratégico, Informe de Revisión del Sistema por la Dirección. Mejoras: Posibilidad de participar voluntariamente todo el personal de la farmacia en auditorías y autoevaluaciones, con valoración de estos méritos para desarrollo de carrera profesional.
Fomento de la colaboración y asunción de responsabilidades	Participación del personal en el DAFO de la farmacia. Se fomenta el que el personal participe en congresos, ponencias, etc. en representación de la farmacia. Creación por el personal de trípticos divulgativos.	Medición: Seguimiento periódico de ponencias y formación interna entre el personal. Trípticos realizados. Cuadro de objetivos y desarrollo de carrera profesional.
Priorizar e implantar mejoras	La Dirección establece prioridades extraídas del análisis del Plan Estratégico, del análisis DAFO, de las autoevaluaciones y auditorías y del Informe de Revisión del Sistema con el fin de concretar aquellos objetivos, actuaciones y planes alineados con la estrategia de la farmacia.	Medición: Análisis de resultados en el informe de revisión del sistema, delegación de funciones para llevar a cabo las mejoras planteadas, con implicación de todo el personal.



farmacia zarzuelo



CRITERIO 1. LIDERAZGO. SUBCRITERIO 1b

Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión como su rendimiento

ENFOQUE PRINCIPAL: Los líderes desarrollan y mejoran un Sistema de Gestión por Procesos

Desde la certificación de un sistema de gestión de calidad en el año 2002 según ISO 9001, la Dirección asumió el liderazgo en la mejora continua e implantación de distintos sistemas certificados asegurando el cumplimiento de la MVV de la farmacia. La Farmacéutica Titular y el Director Técnico han participado en el

diseño, despliegue, implantación y mejora de las herramientas de gestión. Destacan en este proceso todos los hitos ya mencionados en el *Camino a la Excelencia* de la introducción.

DESPLIEGUE:

Para asegurar la eficacia del sistema cada uno de los procesos la Dirección tiene definidos unos cuadros de indicadores, habiendo designado también a personal en la farmacia que se encarga de controlarlos y medirlos, así como de elaborar oportunidades de mejora de los procesos. La Dirección es el motor fundamental en la construcción del sistema de gestión. El sistema de gestión se

difunde a todo el personal en reuniones de revisión y coordinación. Por otra parte, las responsabilidades de la ejecución del sistema se han definido y se fomentan y valoran en el plan de desarrollo de carrera de cada farmacéutico que trabaja en la Farmacia Zarzuelo, mediante la participación en auditorías, autoevaluaciones y otras herramientas de mejora continua.

EVALUACIÓN REVISIÓN:

La totalidad de los procesos está sometida a revisión y medición trimestral o anual mediante los indicadores correspondientes, definidos en un Cuadro de Mando Integral, alineada con la planificación estratégica marcada. Además se realizan anualmente auditorías internas y externas. Las personas encargadas de la documentación de los procesos son los responsables de recopilar

toda la documentación, pasándola posteriormente a la Dirección, quién elabora posteriormente un informe donde se establecen las oportunidades de mejora del proceso. Cualquier trabajador puede aportar sugerencias y propuestas de mejora y los líderes se encargan en última instancia de revisar el sistema de gestión. Relacionado con esta evaluación se puede destacar:

Mejoras	Aprendizaje	Año
Revisión por la Dirección con criterios de ISO 9001. Los resultados se incorporan en la toma de decisiones de forma sistemática: auditorías, reclamaciones, satisfacción de encuestas, indicadores, no conformidades y acciones preventivas y correctivas.	Formación en ISO 9001 de los líderes y de las personas implicadas en calidad.	2002
Se incorpora como instrumento de mejora la autoevaluación mediante la herramienta perfil del modelo EFQM que abarca de una forma más global y práctica la actividad.	Formación en EFQM de los líderes y de las personas implicadas en la autoevaluación.	2005
Implantación de nuevos procesos que alcanzan la gestión global, destacando la Planificación Estratégica.	Formación en EFQM y en Planificación Estratégica.	2006
Desarrollo y revisión del Plan Estratégico.	Formación en EFQM y en Planificación Estratégica.	2010
Implantación de nuevos procesos según la norma ISO 14001.	Formación en gestión medioambiental de los líderes y personal.	2010

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Medición, revisión y mejora de los resultados clave	La mejora está ligada a la gestión de los procesos de necesidades y expectativas de clientes, a la recogida de los indicadores de rendimiento y a las necesidades de empleados y otros grupos de interés. Estos procesos están controlados por la Dirección mediante el Cuadro de Mando Integral. Las auditorías internas y externas permiten una valoración global de los resultados.	Revisión y actualización del Proceso para la medida de los resultados. Puesta en marcha de medidas para mejora de resultados.
Definición de los propietarios de procesos	Los responsables de los procesos, -que diseñan, controlan y aportan oportunidades de mejora,- asumen su responsabilidad para un mejor gobierno.	Valoración de la participación del personal en herramientas de mejora continua, con su medición en los méritos para la carrera profesional interna.
Procesos que permiten el desarrollo de la política y estrategia	Proceso de Planificación Estratégica, implantado y sistemático, que determina la Planificación de la farmacia mediante la MVV (AF-FAR 05-02/05, AF-FAR 07-01).	Encuesta de satisfacción, informe anual de revisión del sistema y revisión de los procesos en 2010 para adaptarlos a la estrategia y a la ISO 14001.
Procesos que permiten el gobierno eficaz	Procesos de Mejora Continua, con establecimiento de objetivos anuales de calidad y medio ambiente (AF-FAR 05-02/05, AF-FAR 07-01).	Encuesta de satisfacción, Informe de Revisión del Sistema, Cuadro de mandos Integral
Transparencia de los enfoques adoptados	Transmisión y difusión de información y conocimiento a todos los grupos de interés, por encima de los requisitos legales mínimos exigibles.	Web de Farmacia Zarzuelo, mediante la cual, la Dirección de la misma pretende potenciar y transmitir conocimientos e información entre todos los miembros que deseen conocerla (ver 4e).



ENFOQUE: Los líderes atienden y comprenden las necesidades y expectativas de sus grupos de interés

La implicación de los líderes con los clientes y los otros grupos de interés es fundamental para el desarrollo de la excelencia en la Farmacia. Los mecanismos de interacción son diversos y los líderes actúan tanto desde ámbitos institucionalizados y funcionales como en la atención personal, relacional y de acogida con clientes-pacientes. Lo que se pretende es que la Farmacia Zarzuelo sea "punto de referencia para clientes como espacio de salud y servicios de atención farmacéutica".

La detección de necesidades y expectativas de los clientes requiere informaciones diversas cuyas fuentes están descritas en el subcriterio 2a. Los líderes analizan esta información en su proceso de planificación de los objetivos anuales, procurando dar respuesta

mediante las acciones que se desarrollan. Las acciones que los líderes realizan para detectar las necesidades y expectativas de los grupos de interés se detallan a lo largo de esta memoria según se muestra en la siguiente figura:

Relaciones con clientes	Subcriterio 2.a y 5.e
Relaciones con proveedores y aliados	Subcriterio 4.a
Relaciones con el Sistema Sanitario Público y Privado	Criterio 8
Relaciones con Grupos Profesionales	Subcriterio 2.a

Tabla 1c.1. Relaciones con los grupos de interés

DESPLIEGUE

En la última planificación estratégica realizada se han identificado todos los grupos de interés y se han establecido alianzas y objetivos de colaboración, impulsados por los líderes, y con el objeto

conseguir la MVV. En la tabla siguiente se recogen algunos ejemplos de alianzas, fruto de la relación de los líderes con los grupos de interés:

ALIANZA	OBJETIVO DE MEJORA	LÍNEAS DE VISIÓN
Proveedores: ARX Automatización de Farmacias	Estudio conjunto de las ventajas del empleo de un robot en el ámbito farmacéutico, mediante la comparación y seguimiento de indicadores antes y después de la implantación del robot en la metodología de trabajo de la farmacia.	P4, R1, C1
Proveedores de medicamentos	Recogida selectiva de medicamentos según el programa SIGRE.	C3, P4
Grupos Profesionales: SEFAC, Colegio de Farmacéuticos de Málaga, Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica de la Universidad de Granada	Evidenciar que la asistencia del farmacéutico contribuye a mejorar el estado de salud del paciente y de la necesidad de implantar cartera de servicios. Éstos se refieren tanto a los centrados en el proceso de uso de los medicamentos como los centrados en la evaluación y seguimiento de los resultados de la farmacoterapia, deben ser realizados por farmacéuticos comunitarios y constituyen una actividad preventiva de primer orden, ya que la vigilancia y seguimiento del uso de medicamentos en los pacientes ambulatorios permite detectar precozmente problemas sanitarios que podrían ser graves si no son atajados inicialmente.	P1, P2, C1
Sistema Sanitario de Andalucía	Demostrar el papel a desarrollar por la farmacia en el sistema de salud público y acercarnos a una mayor integración.	F1, C1, P1, P2
Clientes/pacientes	Impartir charlas divulgativas para dar a conocer el uso adecuado de determinados medicamentos. Política de detección y diagnóstico de posibles pacientes hipertensos, diabéticos, factores de riesgo cardiovascular (cribado).	F1, P1, P2, P3

Tabla 1c.2 Alianzas impulsadas por los líderes

EVALUACIÓN REVISIÓN

La principal fuente de revisión con los clientes/pacientes se encuentra en las encuestas de satisfacción que se realizan sistemáticamente cada año. Las alianzas son evaluadas por la Dirección. Otros mecanismos de revisión lo constituyen las

reuniones con los proveedores principales, los encuentros con representantes del sistema sanitario o con los colegios profesionales. Fruto de ello se establecen anualmente objetivos e indicadores de medición asociados.



farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 1. LIDERAZGO. SUBCRITERIO 1c

Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Implicación de los líderes con proveedores y aliados	Determinación detallada en el Plan Estratégico de todos los grupos de interés de la Farmacia y establecimiento de medidas de colaboración.	Revisión del Plan Estratégico y medición de los indicadores del Cuadro de Mando Integral.
Apoyo de la excelencia fuera de la organización	Mediante participación en seminarios, charlas y ponencias, o Benchmarking con diferentes farmacias de toda España (comparativa con los datos del programa Dáder).	A partir de las reuniones del equipo y la Revisión por la Dirección, así como valoración de las participaciones de personal del equipo.
Los líderes fomentan la concienciación social y responsabilidad ambiental.	Desarrollo en 2007 de una memoria de sostenibilidad. Implantación en 2010 de un sistema de gestión medioambiental, integrado con el sistema de gestión de calidad existente.	Indicadores medioambientales anuales.
Utilización de la innovación	Análisis y estudio de mejores prácticas y puesta en funcionamiento de los relevantes para el cliente, aumentando la oferta de servicios profesionales.	Utilización de robot para la mejora del control del stock y la dispensación de medicamentos, medición del INR, electrocardiogramas mediante telemedicina, medición de la presión intraocular con tonómetro, determinación de la densidad mineral ósea con densitómetro de ultrasonidos, MAPA, etc.
Búsqueda de talento	Se favorece la publicación de artículos, presentación de artículos, asistencias a congresos profesionales, participación en herramientas de mejora continua.	Plan de carrera profesional y retribución de objetivos personales.



ENFOQUE: Los líderes refuerzan la cultura de excelencia, son accesibles, dialogan y escuchan a los otros

La dirección de la Farmacia Zarzuelo tiene muy claro que para seguir ofreciendo un excelente servicio y cumplir con los objetivos de las líneas estratégicas se debe tener en cuenta de forma muy especial a las personas de la organización, tanto en lo relativo a su formación como en lo relativo a su motivación y sus habilidades de comunicación con los clientes/pacientes.

La Dirección ha perseguido siempre inculcar a sus farmacéuticos los valores y principios de la farmacia (ver 1.a). Desde su inicio esta tarea se ha llevado a cabo mediante una labor continua de comunicación directa que ha conducido a un equipo farmacéutico formado e implicado.

DESPLIEGUE

Los líderes están implicados en el desarrollo y despliegue de la cultura de excelencia. Los principales elementos utilizados para inculcar al personal esta cultura son los siguientes:

- Reuniones trimestrales. La comunicación de planes, objetivos y estrategias se realiza a través de las reuniones periódicas planificadas.
- Formación del equipo farmacéutico, muy centrada en la superación de las evaluaciones de los conocimientos adquiridos sobre aspectos farmacológicos y técnicos.
- Reconocimientos, se han desarrollado varios programas de reconocimiento a los objetivos conseguidos en atención farmacéutica, principalmente en el despliegue de los servicios asistenciales.

- Gestión del sistema de calidad liderando los equipos de procesos.
- Presencia de la Dirección constantemente en todos los ámbitos de la farmacia.
- Recogida y análisis de las encuestas de satisfacción del personal.
- Entrevistas individuales con el personal a lo largo del año.
- Desarrollo de acciones de motivación y participación de empleados: participación en la elaboración de artículos científicos, presentaciones a congresos profesionales, ofrecimiento de materiales y recursos, colaboración en charlas a pacientes, etc.

EVALUACIÓN REVISIÓN

La comunicación y accesibilidad de los líderes es evaluada por el personal a través de la encuesta de satisfacción. Se habilitan canales para recoger sugerencias y oportunidades de mejora del

personal. A partir de las sugerencias del personal y de las encuestas de satisfacción del mismo se revisa el plan de formación anual y se establecen objetivos de mejora.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Los líderes comunican la MVV, Estrategia y Objetivos anuales	Las principales vías de comunicación se describen en el subcriterio 3.d. Los trabajadores han participado en la realización de los últimos análisis DAFO y por tanto en la estrategia y objetivos anuales.	Encuestas de satisfacción de personal/Clima laboral.
Los líderes fomentan y animan a la igualdad de oportunidades	Se ofrece a todos las herramientas formativas y tecnológicas disponibles para el desarrollo profesional. Fomento y valoración de la participación voluntaria en auditorías y herramientas de mejora continua, así como de implicación de responsabilidades.	Encuestas de satisfacción de personal. Objetivos mensuales de cada trabajador, sincronizado con su plan de carrera profesional.
Los líderes fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización	Se compensa económicamente y/o con días libres la participación en determinadas actividades voluntarias. Se valora también el que el personal se forme por iniciativa propia.	Encuestas de satisfacción de personal. Objetivos mensuales de cada trabajador, sincronizado con su plan de carrera de carrera profesional.
Se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización	Se apuesta por que todos los miembros del equipo de la Farmacia sean farmacéuticos titulados, para tener una mejor gestión del conocimiento y contribuir a la mejora de los resultados de los servicios asistenciales. Fomento de la formación a todos los niveles. Se asumen unos costes de personal 5 puntos superiores a la media del sector (por ejemplo, 13% frente a 8% en 2009).	Plan de carrera profesional. Objetivos mensuales. Encuestas de satisfacción de personal.

**ENFOQUE:** Los líderes comprenden, identifican y promueven el cambio

En la Farmacia Zarzuelo se es consciente de los cambios a los que se está sujeto en la sociedad actual. En esta organización se participa para detectar los factores internos y externos que impulsan el cambio.

Las fuentes de información donde se reflejan estas necesidades de cambio, proceden de las sugerencias del personal, de los clientes, de las demandas de la sociedad y del cumplimiento de los objetivos establecidos en la organización. Los líderes han de establecer mecanismos que permitan preparar la organización para el cambio e incluso adelantarlo. Estos mecanismos planificados son los siguientes:

- Presencia y colaboración con instituciones relacionadas con el sector: Colegio de Farmacéuticos de Málaga, Sociedades profesionales (SEFAC), Universidad de Granada, etc.
- Canales internos: encuestas de satisfacción, entrevistas.

- Cuadro de Mando Integral (CMI), auditorías internas y externas, etc.
- Reuniones trimestrales de seguimiento, con apertura y tratamiento de no conformidades y acciones correctivas y preventivas cuando es necesario.
- Análisis del entorno: Mediante el Plan Estratégico y análisis internos como el Informe de Revisión del Sistema.

A partir de la información extraída de las diferentes fuentes, los líderes identifican cambios y los priorizan en función de las directrices marcadas en la MVV. Normalmente, esta toma de decisiones es llevada a cabo en las reuniones periódicas del equipo. Una vez priorizados los cambios, la Dirección es el responsable de gestionarlos adecuadamente, dotar de los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, hacer participe al personal y finalmente evaluar y revisar su eficacia.

DESPLIEGUE

Los líderes son quienes han desarrollado los cambios planificados ante las nuevas demandas. Algunos ejemplos relevantes son:

Cambios	Respuesta
Nuevas demandas de servicios	Compromiso de incorporar al menos un nuevo servicio profesional cada dos años, manteniendo los existentes.
Atención más ágil a clientes/pacientes	Incorporación de tecnología que disminuya el tiempo de atención al cliente, dando un servicio más ágil y eficiente.
Colaboración con el Sistema Público de Salud	Derivación documentada de pacientes al centro de salud, pudiendo valorar la implicación del personal médico en las intervenciones de la farmacia.

La comunicación de los cambios es realizada a través de reuniones específicas con el personal responsable, charlas formativas a personal y clientes en la farmacia, trípticos informativos de los nuevos servicios y página web de Farmacia Zarzuelo.

EVALUACIÓN REVISIÓN

Los cambios son revisados al finalizar el año a partir del resultado de los indicadores relacionados. Existen evaluaciones periódicas realizadas por los responsables de la medición de objetivos e

indicadores, con la participación directa de la Dirección, con el fin de evaluar su correcta implantación y corregir en la medida en que sea necesario. Los resultados son recogidos en los correspondientes documentos.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Los líderes posibilitan la implicación del personal en la implantación de los cambios.	Existen canales de participación y sugerencias. Motivación de los líderes al personal en este aspecto, principalmente a través de las reuniones personales. Liderazgo del personal de alguno de los cambios (Responsable de formación interna, creación de trípticos, etc.): Implantación Sistema de Gestión de Calidad, incorporación y mejora de procedimientos, etc.	<u>Mejoras:</u> Objetivos mensuales de cada trabajador, sincronizado con su plan de carrera profesional. <u>Medición:</u> Encuestas de satisfacción del personal.
Dotación de recursos materiales e inversiones	Los recursos necesarios se tienen en cuenta en la elaboración del presupuesto anual. Se ha dotado de robot dispensador de medicamentos, recursos informáticos, medidor de la presión arterial en continuo durante 24 horas (MAPA) y otros equipos (subcriterio 4b y 4c).	<u>Mejoras:</u> Elaboración de nuevos protocolos, fichas de proceso e indicadores. <u>Medición:</u> Análisis de la adecuación de las inversiones y recursos al cierre del ejercicio y teniendo en cuenta los indicadores de años anteriores por la Dirección.
Dotación de recursos humanos	En el subcriterio 3.b. se pone de manifiesto la importancia que la farmacia da a la capacitación de su personal lo cual facilita la implantación eficaz de los cambios.	Evaluación de la participación del personal mediante valoración mensual por la Dirección. Costes de personal respecto a la facturación en comparación con la media del sector.
Los líderes comunican los cambios a los grupos de interés	Divulgación de novedades a través de la página web, personalmente en la farmacia o mediante cartelería variada en la propia farmacia.	Evaluación de la satisfacción de la comunicación mediante encuestas.

estrategia

2



ENFOQUE PRINCIPAL: Comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés

En el proceso de planificación estratégica seguida por la farmacia se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos

de interés. Los principales cauces de información que se utilizan para conocer dichas necesidades y expectativas se muestran en la siguiente tabla:

GRUPO DE INTERÉS	MECANISMO DE INFORMACIÓN
Clientes/Pacientes	Encuestas de satisfacción de los clientes y pacientes.
	Quejas y reclamaciones.
	Información recogida directamente con los clientes (percepciones del personal sobre los clientes-pacientes).
	Servicio de seguimiento farmacoterapéutico personalizado.
	Lectura y revisión de artículos científicos.
	Focus Group (grupos focales).
	Publicaciones científicas propias de la farmacia.
Mercado	Asistencia a congresos y jornadas del sector.
	Formación externa.
	Internet.
	IMS y Nielsen (datos de ventas), para comparar nuestra evolución en el sector.
Personas	Experiencias en organizaciones del sector.
	Mediante la encuesta de satisfacción de personas.
	A través de sugerencias y mejoras aportadas.
	Reuniones periódicas.
Proveedores	Reuniones y contactos periódicos con Proveedores
	Información de novedades legislativas.
Sociedad	Visitas de personas a otras instituciones, organizaciones o empresas.
	Información a través de medios de comunicación.
Sector farmacéutico	Información procedente de publicaciones en revistas farmacéuticas.
	Información procedente de colaboradores, asociaciones y alianzas (Colegio Oficial de Farmacéuticos, Aprofarma, SEFAC, Fundación Pharmaceutical Care y Servicio Andaluz de Salud)
	Resultados comparativos entre farmacias del grupo Vitalyfarma hasta 2009.
	Mystery Shopping.
Certificadores de calidad	Informes de auditorías y memorias.

Figura 2a.1 Fuentes de información de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.

DESPLIEGUE

Los procesos establecidos para la recogida de la información están implantados y son sistemáticos. La periodicidad de cada una de ellas se puede resumir:

- Las encuestas de satisfacción de los clientes se realizan como mínimo anualmente.
- La utilización de la herramienta "cliente Misterioso" se ha realizado en dos ocasiones (la última en el 2010). Debido a su coste y a que la información es complementaria a las encuestas de satisfacción, no se realiza de manera anual.
- Gestión de reclamaciones: la sistemática se encuentra definida en el Manual de Calidad, con una implantación total del procedimiento por parte del personal de la Farmacia por medio del uso del software de gestión de incidencias.

EVALUACIÓN REVISIÓN

Se ha evolucionado en la realización de análisis de las encuestas, segmentando en función de los servicios ofrecidos (ver criterio 6.a).

La dirección está muy involucrada en las necesidades y expectativas de los clientes, diferenciando tres grupos:

1. Pacientes que utilizan medicamentos de forma crónica, que ante la innovación en el servicio empiezan a demandar más calidad.
2. Pacientes que utilizan medicamentos de forma esporádica, que valoran recibir información sobre la medicación a utilizar.
3. Clientes de productos de parafarmacia.

En cuanto a las reclamaciones, son supervisadas cada 6 meses según la metodología marcada.

La dirección de la empresa establece contactos con las personas (ver 1b) de la organización con el objetivo de conocer el día a día de la organización y conseguir que los participantes de la organización puedan expresar sus opiniones y quejas.

Las encuestas del personal son otra fuente valiosa de información (ver 3a) cuyo resultado permite detectar áreas de mejora.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Análisis del mercado y de la competencia para comprender los avances que se producen	El Plan Estratégico (PEST) constituye el elemento de información y de análisis que permite ver las demandas, necesidades y nuevas expectativas.	Incorporación de mejoras a los procesos iniciativas estratégicas.
Análisis de la competencia a través de informaciones sectoriales	Se realiza seguimiento mensual de los datos de las farmacias del distrito sanitario (número de recetas emitidas), anual de la Junta de Andalucía (tarjetas amarillas), etc.	Comparativa con la competencia e incidencia en el rendimiento propio.
Incorporación de necesidades y expectativas de los grupos de interés	A partir del análisis de las demandas de los grupos de interés se decide incorporar al menos un nuevo servicio profesional cada dos años.	Análisis y valoración de los servicios incorporados.



farmacia zarzuelo



CRITERIO 2. ESTRATEGIA. SUBCRITERIO 2b

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

ENFOQUE: La formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia de la Farmacia Zarzuelo no sólo se basa en el análisis de la información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés sino también en el análisis de los indicadores de rendimiento y datos que la Dirección realiza de forma sistemática, y que están definidos en los subprocesos

pertenecientes a la Planificación y Estrategia: recogida de resultados de indicadores de rendimiento, recogida de información del entorno y comparativa con la competencia.

DESPLIEGUE

Los principales indicadores utilizados por la farmacia para formular

la estrategia se recogen en el Cuadro de Mando Integral:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FUENTE	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
Financiera	Aumentar facturación	Contabilidad. Programa de gestión.	Dirección	Mensual / Trimestral
	Mejorar control financiero			
	Potenciar rentabilidad			
Clientes	Aumentar satisfacción y fidelidad de clientes	Encuestas de satisfacción. Programa de gestión. Estadísticas web. Reuniones trimestrales. Informes sectoriales.	Dirección. Auxiliar de calidad	Trimestral / Anual
	Realizar acciones con eco en la sociedad			
	Potenciar nuevos canales			
Procesos Internos	Optimizar stocks	Indicadores ISO 9001. Inventarios. Recuento campañas. Programa de gestión. Informes sectoriales. Gestión por categorías.	Dirección. Auxiliar de calidad	Trimestral / Anual
	Potenciar oferta parafarmacia			
	Profundizar en la atención a pacientes			
	Realizar farmacovigilancia			
Crecimiento y aprendizaje	Creer en equipamiento	Indicadores ISO 9001. Seguimiento formación. Objetivos mensuales. Reuniones trimestrales.	Dirección. Auxiliar de calidad	Trimestral / Anual
	Mejorar organización del equipo			
	Potenciar formación			

Figura 2b.1 Indicadores de rendimiento, investigación, aprendizaje y actividades externas.

EVALUACIÓN REVISIÓN:

La evaluación de los sistemas de información se realiza desde los procesos correspondientes. Los indicadores son analizados en su gran mayoría de forma trimestral o anual. Se realiza una revisión de seguimiento periódica con el fin orientar procesos y actividades de los mismos, siendo las reuniones con el equipo una de las

principales fuentes de análisis de la información para la toma de decisiones.

A partir del análisis de los indicadores, las auditorías de seguimiento la certificación en ISO 14001 y el nuevo Plan Estratégico se han incorporado otros nuevos indicadores, originando mejoras en el CMI, modificando y ampliando indicadores para adecuar los resultados a los requeridos por el modelo de excelencia.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Aseguran la sostenibilidad económica, social y ambiental	Realización de una memoria de sostenibilidad. Certificación medioambiental según ISO 14001	Objetivos e indicadores del programa de gestión ambiental
Análisis de indicadores históricos que permiten un seguimiento global de la Farmacia	Seguimiento global anual del sistema de gestión integrado y del cuadro de mandos integral (CMI).	Implementación del cuadro de mando. Informe revisión del sistema por la dirección
Comparan su rendimiento con indicadores de regencia relevantes (benchmarks)	Comparación con datos del observatorio de zona, farmacias del distrito sanitario, farmacias de Andalucía.	Revisión de datos del Centro Andaluz de Farmacovigilancia, programa Dáder, datos del distrito sanitario, etc.
Formación de los líderes y el personal y capacitación en el desarrollo de lo aprendido	Mediante la asistencia a cursos de formación, congresos, publicaciones, etc. (Ver criterio 1). La dirección delega en el personal mucha de la asistencia a congresos.	Exámenes periódicos al personal de la plantilla. Objetivos mensuales.
Proceso de normativa aplicable	Recogida de la normativa legal mediante un proceso sistematizado que complementa al Plan Estratégico y los análisis externos.	Aplicación legislativa al ámbito farmacéutico de forma inmediata a su entrada en vigor.



ENFOQUE: La Objetivos Estratégicos desplegados a través de objetivos anuales y de mejora

La política y estrategia de la Farmacia Zarzuelo están basadas en la definición de la misión, visión y valores, descritos en el punto 1.a, junto con la información recogida de los grupos de interés y de las actividades internas. Esta información ha sido la base del desarrollo del plan estratégico 2010-2013. Es la Dirección junto con el personal quien elabora la MVV a partir de las aportaciones de los grupos de Calidad, teniendo en cuenta el PEST. Una vez establecida ésta se procede a identificar los factores críticos de éxito así como aquellos ejes estratégicos y objetivos con el fin de elaborar un plan estratégico de una duración mínima de tres años. Para ello se recoge información de diversos ámbitos: DAFO, Cuadro de Indicadores, PEST (ámbito político y legislativo, económico, social y tecnológico), así como expectativas de clientes y personal. También se tiene en cuenta la información interna recabada de los indicadores de rendimientos establecidos en el Cuadro de Mando Integral.

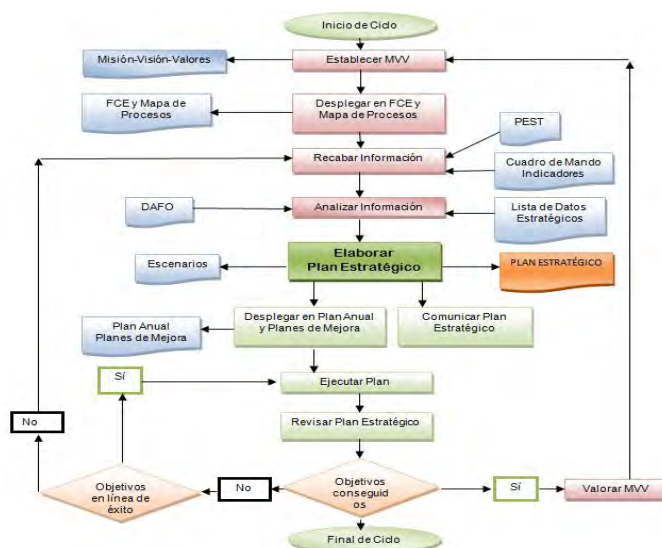


Figura 2c.1 Flujograma del Proceso de Planificación Estratégica

DESPLIEGUE

La planificación estratégica abarca los aspectos fundamentales de los grupos de interés: satisfacción y fidelidad de clientes, la calidad de la atención a pacientes, la mejora de la organización del equipo, viabilidad económica, etc. Se realiza el despliegue de la estrategia en un cuadro de mandos estratégico y en líneas concretas de acción. Para garantizar la consecución de los objetivos están establecidos los diversos indicadores de rendimiento y de satisfacción gestionados a través del CMI. Todo ello supone una implicación del personal (ver criterio 3c y despliegue en 2d). El Plan es comunicado al personal de la farmacia en reuniones de trimestrales de personal.



Figura: Objetivos estratégicos

EVALUACIÓN REVISIÓN:

Todo el proceso es revisado trimestral y anualmente en función de la consecución de objetivos anuales y de los procesos así como de los resultados de los indicadores de rendimiento y satisfacción, actualizando el CMI, en orden a reorientar el Plan Estratégico y la formulación de la MVV. Cada cuatro años se hace una revisión general del Plan Estratégico. La responsabilidad recae en la

Dirección. La consecución de los objetivos anuales supone el alcance de los objetivos estratégicos y la orientación de la farmacia hacia su visión. Además, se debe destacar el GAP estratégico de donde se obtienen gran cantidad de indicadores y donde se revisan y se desarrollan actuaciones para la mejora y analizar el riesgo. Como ejemplo del despliegue del Plan Estratégico se pueden citar:



farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 2. ESTRATEGIA. SUBCRITERIO 2c

La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

Despliegue del Plan Estratégico

Línea estratégica – Avanzar en atención farmacéutica				
Objetivo estratégico - Profundizar en la atención a los pacientes y aumentar su satisfacción y fidelidad				
Objetivo operativo	Indicador relacionado	Proceso	Plan de acción	Responsable
Mejorar la calidad de la dispensación de medicamentos	Nº Historias abiertas Nº PRM detectados Nº intervenciones registradas	AF-FAR-05-07/08/09 AF-FAR-06-01/02/03/04/05/06/08/09/10/11	Mejorar la dispensación de medicamentos favoreciendo el cribado de problemas.	DBB
Incorporar un nuevo servicio asistencial	Nº derivaciones al médico	AF-FAR-06-04	Implantación de MAPA en la farmacia	DBB
Línea estratégica – Excelencia operacional				
Objetivo estratégico – Optimizar stocks y crecer en equipamientos				
Objetivo operativo	Indicador relacionado	Proceso	Plan de acción	Responsable
Mejorar la sistemática de recepción de pedidos y dispensación	Errores de dispensación Faltas de existencias Tiempo de recepción	AF-FAR-05-01/04/10/11 AF-FAR-05-07/08/09 AF-FAR-06-01/10/11	Incorporación de un robot de dispensación.	DBB
Mejorar el control de ventas de parafarmacia	Ventas de parafarmacia	AF-FAR-05-10	Implantar una sistemática para una gestión por categorías de la parafarmacia.	DBB
Línea estratégica – Productos y servicios: potenciar la oferta en parafarmacia				
Objetivo estratégico – Aumentar facturación, satisfacción y fidelidad				
Objetivo operativo	Indicador relacionado	Proceso	Plan de acción	Responsable
Aumentar la fidelidad de los clientes de parafarmacia	Ventas de parafarmacia Encuestas de satisfacción	AF-FAR-05-10	Implantar un sistema de tarjeta de fidelidad compatible con el programa informático de la farmacia.	DBB
Mejorar la imagen de la farmacia	Encuestas de satisfacción	AF-FAR-05-10	Publicar cada 2 meses un newsletter de la farmacia. Sorteo por compras de parafarmacia. Utilizar las redes sociales para divulgar nuestras actividades.	DBB

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Revisión y evolución anual del Plan Estratégico	Cada año se hace una revisión interanual del Plan por la Dirección dejando constancia del seguimiento en el Informe de Revisión del Sistema.	Impartición de formación, delegación de tareas, con el fin de orientarlo mejor a la planificación estratégica y a los procesos clave.
Alineación de las estrategias con los partners. Búsqueda de alianzas. (Ver subcriterio 4a)	Para la perspectiva de los procesos (profundizar en atención a pacientes, realizar farmacovigilancia, optimizar stocks,...) se realizan alianzas con determinados partners. Dichos procesos están documentados e implantados.	Revisión de la implantación del robot con comparación de resultados anuales (estudio antes-después de la implantación del robot). Colaboración con la Universidad de Granada o SEFAC (estudios de investigación).
Definición de los factores críticos de éxito	Dichos factores están asociados a los objetivos estratégicos señalados en el Plan Estratégico.	Revisión de los factores críticos de éxito en las revisiones anuales por la Dirección



ENFOQUE: Despliegue del Plan Estratégico a través de los Procesos

La Política y Estrategia se hace realidad en la Farmacia mediante la gestión por procesos implantada por los líderes (Ver criterio 1b y 5a) y según el mapa y catálogo.

Al comienzo del ciclo estratégico la Dirección señala los objetivos estratégicos alineados con la MVV. Estos objetivos están relacionados con cada uno de los procesos cuya misión específica está encaminada hacia la consecución de dichos objetivos. Dichos procesos están gestionados por la Dirección, y en ocasiones con la ayuda de un colaborador, cuyas responsabilidades son las siguientes:

- Correcta definición, estructuración y organización del proceso.
- Asumir la responsabilidad global del proceso asegurando su control, efectividad y eficiencia de forma permanente y estable.
- Mantener la interrelación con los demás procesos de la Farmacia.
- Correcta definición, estructuración y organización de los indicadores.
- Preparación de los planes de implantación y seguimiento.
- Identificación y análisis de las oportunidades de mejora.
- Coordinar los esfuerzos en el desarrollo de las actividades de mejora.

Los procesos son revisados al menos una vez de forma anual.



Figura 2d.1 Enfoque de la PyE a través de procesos

DESPLIEGUE

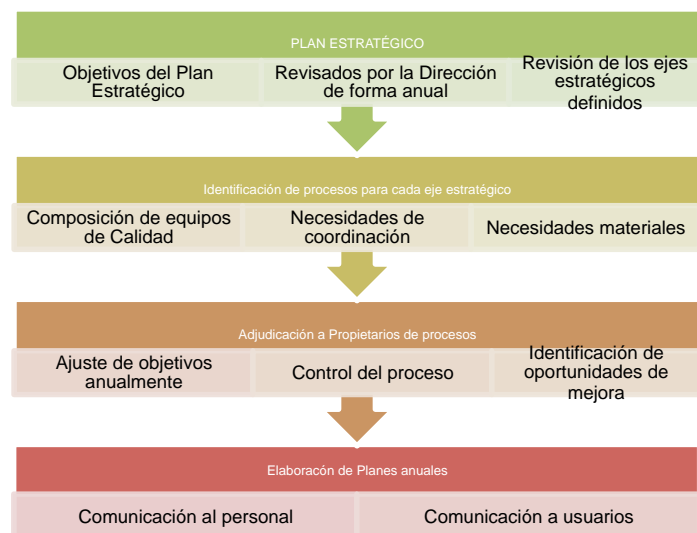


Figura 2d.2 Despliegue de la PyE a través de procesos

EVALUACIÓN REVISIÓN

La evaluación y revisión de la estrategia se realiza a partir de los Indicadores recogidos en el CMI. El sistema establecido para el seguimiento de los objetivos anuales, implica una evaluación periódica de los propietarios y equipos de procesos, del grado de consecución de las medidas planificadas y de los resultados. El plan estratégico es revisado anualmente, en el marco de la revisión del sistema por la Dirección.

Esta revisión se basa en la consecución de las líneas y actividades anuales planificadas para el año y los resultados que muestran los indicadores. Otras medidas para la evaluación y revisión de la Política y Estrategia y el esquema de proceso clave son:

Evaluaciones internas: autoevaluación EFQM realizada y auditorías internas del Sistema de Calidad y Medio Ambiente.

Evaluaciones externas del Sistema de Calidad y Medio Ambiente.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Evaluación sobre el grado de sensibilización con la PyE	Entrevistas individuales	Revisión anual de resultados. Indicadores sobre el grado de satisfacción con la PyE y el conocimiento de Planes anuales.
Comunicación de estrategias y planes a la plantilla en reuniones específicas	Mediante las reuniones específicas con el personal y con participación y distribución del plan estratégico.	Control de indicadores de procesos y con reuniones de revisión periódicas.
Identificación de procesos clave en base al Mapa de Procesos y de su relación con los factores críticos de éxito	Procesos del mapa están asociados a objetivos estratégicos (Ver CMI y Subcriterio 5b).	Revisión del mapa de procesos en función de procesos clave para la estrategia.

personas

3





ENFOQUE PRINCIPAL: Alineamiento de la gestión de RRHH con la Política y Estrategia

En los criterios 1 y 2 se ha puesto de manifiesto cómo los líderes impulsan la Política y Estrategia para hacer realidad su misión y visión. Ello no es posible sin la colaboración de todo el personal de la Farmacia. De ahí que exista una planificación de recursos humanos, que se alinea con la MVV definida y con el Plan

Estratégico, que establece como una de sus líneas de acción mejorar la formación del equipo farmacéutico. Farmacia Zarzuelo apuesta por la contratación de farmacéuticos, al entender que son los únicos profesionales capacitados para desplegar la estrategia de la farmacia (SERVICIOS ASISTENCIALES).

PERSPECTIVA RECURSOS

Mejorar organización del equipo

O1. Mejorar la formación del equipo farmacéutico

O2. Mejorar organización del equipo y personas

PUESTO DE TRABAJO	MISIÓN	FORMACIÓN NECESARIA Y PERFIL	REMUNERACIÓN
Farmacéutico/a Director/a	Gestionar la farmacia Liderar al equipo de la farmacia Controlar, seguir y desarrollar los servicios asistenciales Controlar, seguir y desarrollar los procesos de soporte Establecer objetivos de ventas con la Dirección Representar a la farmacia ante proveedores	Licenciado/a Farmacia Compromiso en la consecución de los objetivos Máster en Atención Farmacéutica o experiencia > 2 años en seguimiento real a pacientes Capacidad de trabajo y comunicación Trabajo en equipo Experiencia > 3 años en la farmacia Orientación al logro y al cliente	3000 € netos/mes + guardias
Farmacéutico/a responsable del Seguimiento Farmacoterapéutico	Gestionar todas las actividades de atención farmacéutica Establecer objetivos de atención farmacéutica junto a la Dirección Motivar al equipo para la implantación del seguimiento farmacoterapéutico	Licenciado/a Farmacia Máster en Atención Farmacéutica o experiencia > 2 años en seguimiento real a pacientes Afinidad o pasión por la atención farmacéutica Compromiso en la consecución de los objetivos	1600 € netos/mes + guardias+incentivos generales
Farmacéutico/a responsable de Fórmulas Magistrales	Controlar, seguir y desarrollar las actividades de formulación magistral	Licenciado/a Farmacia Rigor, organización y responsabilidad Formación específica en formulación (>100 h) o experiencia previa en elaboración de fórmulas en laboratorio Colegal	Sueldo convenio+150 €/mes+guardias+incentivos generales
Farmacéutico/a Responsable de Calidad	Controlar, seguir y desarrollar el sistema de gestión de calidad ISO 9001 Colaborar con la Dirección en las acciones de mejora anuales (+EFQM) y auditorías	Licenciado/a Farmacia Formación en SGC ISO 9001 o experiencia de 1 año con SGC ISO 9001 Rigor, organización y responsabilidad	1500 € netos/mes+guardias+incentivos generales
Farmacéutico/a responsable de página web	Controlar, seguir y desarrollar la venta de productos en la propia página web Mantenimiento de la página web Mejoras de la página web	Licenciado/a Farmacia Conocimientos en Internet Organización	Sueldo convenio+150 €/mes+guardias+incentivos
Farmacéutico/a adjunto/a	Dispensación y seguimiento de tratamientos Procesos de soporte Elaboración de fórmulas	Licenciado/a Farmacia Formación en Farmacología y atención farmacéutica	Sueldo convenio+guardias+incentivos

Figura 3a.1 Puestos de trabajo

Las personas de la Farmacia Zarzuelo constituyen un recurso clave para conseguir ser líderes en el sector. Se siguen aplicando los perfiles de puestos establecidos y adecuados a las necesidades reales de la Farmacia, tal y como se recoge en la figura adjunta.

En la Farmacia Zarzuelo se es consciente de que tras obtener la titulación que le capacita para el ejercicio de la profesión, el farmacéutico tiene la responsabilidad de mantenerse al día en los cambios que se están produciendo continuamente en la gestión del conocimiento farmacéutico, nuevas tecnologías y competencias y organización del trabajo, etc. para poder desempeñar su cometido con conocimiento, profesionalidad y responsabilidad.

DESPLIEGUE

A partir de la definición de los perfiles de puestos, junto con el plan de formación y las vías de comunicación se realiza una revisión anual, lo que ha permitido incorporar un nuevo sistema de méritos profesionales para determinar el nivel de cada farmacéutico. En función de la puntuación que obtiene cada farmacéutico se le asigna un nivel, al que le corresponde capacidad para alcanzar puestos de trabajo en la farmacia y un salario más alto. Cada 3-6 meses la puntuación es revisada. Cada nivel llevará inherentes las atribuciones y responsabilidades que le corresponden, así como incrementos retributivos.

En la Farmacia Zarzuelo se ha proporcionado la posibilidad de promoción profesional para los farmacéuticos del equipo de la farmacia.

El modelo retributivo de nuestra farmacia contribuye al despliegue de la labor asistencial (los objetivos mensuales están centrados en resultados vinculados con los pacientes – PRM/Historias abiertas/RAM,...). El objetivo principal que se ha buscado con la articulación del sistema de méritos es que a través del reconocimiento expreso de la valía profesional, permita generar mecanismos efectivos para lograr una implicación voluntaria y motivada para mantener actualizados sus conocimientos,

capacidades y actitudes, logrando una permanente mejora de la cualificación profesional.

Se han definido diversos niveles que van unidos a la acreditación de un perfil profesional ajustado a la experiencia en la prestación de una cartera de servicios y que incluye determinadas exigencias de tipo formativo (formación continuada, másters universitarios en atención farmacéutica, de investigación (publicaciones, comunicaciones a congresos), tiempo de ejercicio en tareas asistenciales y de atención farmacéutica, participación en charlas educativas, integración en equipos de trabajo y colaboración en actividades de relacionadas con la gestión de calidad (auditorías, autoevaluaciones EFQM).

Los objetivos principales de este sistema de méritos son:

- Obtener una mejora cuantitativa y cualitativa de la atención farmacéutica.
- Valorar la experiencia, conocimientos y habilidades.
- Premiar el esfuerzo individual (los objetivos mensuales son grupales y son complementarios).

Este sistema de méritos ha sido realizado basándose en la propuesta de carrera profesional en farmacia comunitaria de SEFAC, por lo que también deberá servir para el desarrollo de la carrera profesional (externa) de nuestros farmacéuticos.



EVALUACIÓN REVISIÓN

Este sistema de méritos se ha aplicado desde hace 6 meses, por lo que es reciente y lleva dos revisiones (octubre 2011 y marzo-abril 2012). Con la puesta en práctica de este sistema de méritos se afronta un área de mejora de la autoevaluación del año 2009 y se define un plan de carrera profesional. Hasta ahora se han empleado como indicadores de medida:

- Número de horas de formación.
- Premios conseguidos por objetivos.
- Número de sugerencias aportadas por el equipo.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Selección del personal alineado con la política	Al apostar decididamente por la Atención Farmacéutica como base para la ampliación y desarrollo de los servicios ofrecidos, sólo se cuenta con licenciados universitarios farmacéuticos, no buscando aquéllos que no se impliquen en la vertiente asistencial.	Se facilita y promueve la formación continua entre el personal. Se valora la continuidad en el equipo en función de su aptitud, profesionalidad y asunción de valores. Conforme se adquieren conocimientos se van asignando responsabilidades.
Participación de representantes	Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.	No se han realizado encuestas de personal recientemente, si bien los líderes intentan ser receptivos a las propuestas recibidas de los farmacéuticos del equipo.
Adecuación de la estructura organizativa	La implantación de los sistemas de calidad y medio ambiente han supuesto una mayor implicación de las personas asumiendo responsabilidades ante las nuevas demandas.	Valoración de la participación en auditorías internas y externas, autoevaluación EFQM, reparto de responsabilidades a la hora de controlar procedimientos y de medir indicadores.
Proyectos de mejora e innovación con participación del personal	Mediante la formación continua, el fomento de la realización de másters y cursos universitarios en atención farmacéutica, de investigación (publicaciones, comunicaciones a congresos), participación en charlas educativas, integración en equipos de trabajo y la colaboración en actividades relacionadas con la gestión de calidad.	Valoración en el plan de objetivos mensuales y sistema de méritos implantado.



ENFOQUE: Garantizar la capacitación del personal del Centro

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente de Farmacia Zarzuelo se contempla la definición de todos y cada uno de los puestos de trabajo o perfiles existentes, así como las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo. Existen fichas de personal y fichas de requisitos del puesto de trabajo, en las que quedan recogidos los conocimientos generales, específicos y las funciones y responsabilidades aplicables a cada puesto de la farmacia.

En el Sistema de Gestión se contempla asimismo la existencia de una ficha personal por trabajador en la que se detallan los datos personales, la formación académica y especializada y la experiencia.

DESPLIEGUE:

La capacitación del personal está garantizada mediante la realización de un Plan de Formación anual con objetivos, actividades, plazos y responsables de llevarlo a cabo y mediante la definición del plan de competencias de la organización. El Plan de formación anual abarca a todo el personal.

Existe un intenso plan de formación, centrado en aspectos de farmacología, patologías y comunicación con el paciente en concordancia con la apuesta clara de la Farmacia por el conocimiento farmacéutico. Se contempla la contratación de farmacéuticos, de modo que los pacientes son únicamente atendidos por farmacéuticos. Sin el equipo cualificado sería imposible alcanzar nuestros objetivos estratégicos, principalmente los relacionados con los servicios cognitivos o asistenciales.

La formación es tanto interna como externa. La formación interna se realiza cuando:

- Se produce la incorporación de nuevo personal para un puesto.

- Es necesaria la actualización de conocimientos mediante la transmisión de información técnica entre el personal después de haber recibido por parte de algún miembro del equipo formación externa.

- Se efectúan reuniones para modificar o unificar criterios de actuación dentro de la oficina de farmacia.

- Es necesaria la actualización de conocimientos en Farmacología. La formación externa está basada en la asistencia a cursos, seminarios, conferencias de actualización de conocimientos, para mejorar el desarrollo de responsabilidades.

Cada año se procurará una formación externa de al menos 15 horas por persona, que es ampliamente superada.

Los requisitos de cualificación son definidos por la Dirección según se describe en el subcriterio 3a, detallando para cada uno de los perfiles la formación académica mínima, la formación especializada y la experiencia profesional requerida.

EVALUACIÓN REVISIÓN:

El plan de formación es evaluado al final de cada período en la revisión del sistema por la Dirección así como la eficacia de las acciones formativas realizadas. La evaluación de dichas acciones ha supuesto la planificación de cursos, junto con la demanda de nuevos servicios por parte de los clientes o implantados por la dirección.

En cuanto a la evaluación del desempeño la revisión corresponde a la Dirección, mediante encuestas y seguimiento del Plan personal individual. El seguimiento de dicho Plan corresponde a la Dirección, quien en diálogo con el personal valora la eficacia del mismo y su desarrollo.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Seguimiento del personal de nueva incorporación	Se siguen los mecanismos señalados en el proceso correspondiente. La tarea corresponde a la Dirección en entrevistas periódicas.	Revisión y seguimiento mediante entrevista. Evaluación de competencias como el resto de los farmacéuticos.
Alineación de los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización	Se intentan alinear los objetivos de equipo con los objetivos de la organización. Los objetivos grupales buscan proporcionar continuidad al desarrollo de los servicios asistenciales.	Los objetivos se revisan mensualmente y se actualizan con la adecuada periodicidad.
Formación a largo plazo: Evaluación y ayuda al personal a mejorar sus resultados con el fin de mantener y aumentar su movilidad y capacidad de empleo	Puesta a disposición de todas las herramientas posibles para ayudar a las personas a mejorar los resultados (ejemplos: hojas de derivación al médico, trípticos informativos sobre medicamentos y trastornos menores, tecnología para mejorar el ofrecimientos de servicios asistenciales: INR, MAPA, Electrocardiograma por telemedicina; etc.). Además de gestionar el conocimiento (formación) se proporcionan todas las herramientas posibles para exponer estos conocimientos y obtener resultados.	Revisión de objetivos periódicos. Evaluación de la eficacia de las acciones formativas. Si existe un objetivo de publicar en un congreso farmacéutico tres comunicaciones, la dirección plantea posibles temas a investigar y pone todos los medios posibles para el trabajo de campo.



ENFOQUE: El Equipo Humano Implicado en la organización

A través de las reuniones periódicas se estimula la implicación de los farmacéuticos con la farmacia.

El personal de Farmacia Zarzuelo tiene la oportunidad de participar activamente en la mejora de la organización. La Dirección, en consonancia con su MVV estimula la implicación poniendo a disposición del personal todas las herramientas posibles para la mejora.

El modelo de gestión de la Farmacia Zarzuelo favorece la participación del personal, llevando a cabo para ello una serie de actuaciones:

- Autonomía en el trabajo diario.
- Desarrollo de actividades en equipos de trabajo.
- Sugerencias a través del buzón o directamente a la Dirección.
- Transmisión al resto del personal de información técnica recibida.
- Política de reconocimiento.
- Delegación de responsabilidades.
- Fomento de la participación en auditorías y herramientas relacionadas con la gestión de calidad.

DESPLIEGUE

Toda la plantilla de la Farmacia está implicada y plenamente alineada con la misión, visión y objetivos estratégicos. Aquel farmacéutico que no quiera ejercer como tal y responsabilizarse del

tratamiento que dispensa no tiene lugar en el equipo de Farmacia Zarzuelo. Se le "impregna" de nuestra filosofía de trabajo.

Como herramientas de participación y mejora implantadas se pueden citar:

- Sistemática periódica de reuniones planificadas. Se realizan a partir de la implantación del sistema de gestión de calidad. Con anterioridad se le comunica al personal la agenda de reunión, con los temas a tratar. En estas reuniones se hace el seguimiento de los objetivos, se realizan ajustes de programas formativos y se estudian quejas y sugerencias de clientes - pacientes y del personal.
- Mediante el procedimiento de no conformidades y acciones de mejora descrito e implantado, como herramienta de mejora continua. Cualquier persona de la farmacia transmite las mejoras que identifican necesarias. Una vez que la Dirección diseña las actividades de mejora, el personal de la farmacia se hace responsable de la ejecución y desarrollo de algunas de ellas. En muchos casos es necesario el trabajo en equipo, por lo que los objetivos clínicos en estos casos son grupales, fomentando la participación de todo el equipo.
- Reuniones de formación interna, en la que cualquier miembro que se ha formado en algún aspecto técnico relevante para el resto del personal de la Farmacia organiza la transmisión del conocimiento al resto de la plantilla.

EVALUACIÓN REVISIÓN

El nivel de participación es muy elevado. Ha aumentado y sistematizado desde la implantación del sistema de Calidad y se revisa y evalúa mediante encuestas e indicadores asignados a los diversos procesos. (Ver subcriterio 7a). En las auditorías, la

implicación se ha fomentado por parte de la Dirección, consiguiendo unos resultados superiores a los inicialmente esperados.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Crean una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas	Los premios de los objetivos mensuales son un ejemplo que demuestra que se valora la dedicación de las personas en su trabajo (se premia el esfuerzo, la habilidad para abrir fichas de pacientes, detectar reacciones adversas, derivar al médico, detectar y prevenir problemas relacionados con los medicamentos, etc.). Se pretende evitar la "MEDIOCRIDAD" y "PASIVIDAD".	En el sistema de méritos se premia a aquellas personas que por iniciativa propia ("creatividad") expongan al equipo información sobre nuevas reacciones adversas a medicamentos, novedades terapéuticas, etc.
Gestión y desarrollo del empowerment	Todo el personal tiene asignados niveles de responsabilidad según lo descrito en la ficha de su puesto de trabajo y la gestión de procesos.	Equipos y propietarios de procesos, así como responsables de medición de indicadores
Fomento de la participación en actividades de mejora en la Farmacia	Creación de grupos de mejora, con implicación de la plantilla. Se planifican reuniones de trabajo periódicas y se desarrollan actividades que redundan en beneficio tanto del personal como de la Farmacia.	Cumplimiento de objetivos planificados. Seguimiento de indicadores de participación. Consecución de horas y días libre en función del trabajo realizado.



farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 3.PERSONAS. SUBCRITERIO 3d

Existencia de diálogo entre las personas y la organización.

ENFOQUE: El diálogo fluido entre los miembros de la Farmacia

Farmacia Zarzuelo tiene un Proceso de Comunicación Interna fluida, transparente y bidireccional, para favorecer la implicación, y motivación del personal. Abarca la diversidad de las comunicaciones estructurando los diversos aspectos objeto de comunicación: identificación de necesidades, canales, tipos de información, responsables, etc.

La identificación de las necesidades puede ser de diversos tipos:

- Comunicaciones de planes, objetivos.....,
- Actuaciones, reuniones....,
- Varios

DESPLIEGUE

Debido al tamaño de la organización (6 trabajadores y una oficina), la comunicación en la farmacia es fluida. Se cuenta con distintos canales formales para comunicar y recibir información de las personas de la organización:

- Comunicación escrita: acciones de mejora, sugerencias y registros derivados de la ejecución de los distintos procesos.
- Reuniones de equipo y personales.
- Tablón de anuncios: alertas de farmacovigilancia, información colegial, objetivos de calidad, resultados, etc.

Dentro de las comunicaciones que pueden tener un carácter descendente, ascendente u horizontal, se hace hincapié en el estudio del sector, así como de las mejores prácticas de los propios compañeros.

Los sistemas más desarrollados de comunicación son las reuniones y el uso de carteles. La propia estructura de la Farmacia favorece dicha comunicación.

Tipo de comunicación	Canal de Comunicación	Información comunicada
 Descendente	TABLÓN DE ANUNCIOS REUNIONES	Política y estrategia Objetivos de calidad Seguimiento de indicadores Resultados obtenidos Alertas de farmacovigilancia Circulares Colegiales
 Horizontal	REUNIONES	Seguimiento de indicadores Acciones correctivas y preventivas Información procesos
 Ascendente	REUNIONES	Sugerencias Acciones correctivas y preventivas Seguimiento de indicadores Resultados obtenidos

Canales de comunicación en la Farmacia

EVALUACIÓN REVISIÓN

La evaluación y revisión está sujeta al sistema de gestión por procesos: por tanto se controla por el propietario del proceso con indicadores, seguimiento y oportunidades de mejora. Además, la comunicación en el centro es objeto de revisión en las encuestas de personal y en las revisiones del Sistema por la Dirección. (Ver

subcriterio 7a). Todo ello favorece el que puedan aparecer nuevos canales de información, como puede ser el empleo de correo electrónico en determinados momentos entre la Dirección y el personal.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Compartir las mejores prácticas (Ver criterio 4e)	Está sistematizado en el proceso y se concreta en las reuniones y formaciones internas organizadas.	Compañeros que enseñan a compañeros: nuevas productos y novedades farmacológicas. Se evalúa por la Dirección
Facilidad de acceso a la dirección	El personal tiene libertad y fácil acceso a la Dirección (ver 1d), política de puertas abiertas.	Las encuestas que se realizan al personal son otro enfoque de cómo establecer el diálogo con el equipo. En ellas el personal debe valorar si la comunicación con la Dirección es adecuada, si es clara, fluida y abierta, y cómo influye esto en su motivación. Tras su análisis se obtiene información real de la situación de los trabajadores con respecto a la Farmacia.

**ENFOQUE: El diálogo fluido entre los miembros de la Farmacia**

Para la Farmacia Zarzuelo es muy importante que todo el personal perciba que su esfuerzo es reconocido y valorado por la Dirección ya que así es posible mantener su implicación y motivación y que además se refleja en una mejora del servicio de atención que se ofrece. Este proceso está encaminado a fortalecer el sentido de pertenencia a la organización mediante el reconocimiento a los empleados y equipos con el fin de mantener su nivel de implicación y compromiso con la mejora continua. De esta forma se persiguen varios objetivos relacionados con la MVV y los objetivos estratégicos.

Una buena administración y conducción del personal crea en la empresa un clima de trabajo positivo, un ambiente agradable entre la empresa y el trabajador.

DESPLIEGUE

Los servicios y recompensa para empleados no serían de gran aceptación si esto a su vez no estuviera compensado con un salario suficiente para sus necesidades y las de sus familiares. La remuneración está por encima del sector, ya que se premia por ejercer de farmacéutico. Entre los beneficios adicionales que se disfrutan se pueden citar:

- Todos los empleados con contrato fijo optan a un plan de pensión.
- Formación pagada por la farmacia.
- Seguro de responsabilidad civil pagada por la farmacia.
- Asistencia a Congresos pagada por la farmacia.
- Adquirir cualquier producto de la farmacia a precio coste.
- Utilización de parking cubierto por todos los miembros del equipo.

EVALUACIÓN REVISIÓN

Mediante las mediciones de la satisfacción del personal se conoce la eficacia de los sistemas de remuneración, reconocimiento y atención al personal, para su posterior evaluación y revisión (ver 7.b).

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Sensibilización con el medioambiente	Reciclado de los cartuchos de impresora (acuerdo con Ofiservice). Retirada controlada de los residuos de la determinación de indicadores biológicos gracias al contrato firmado con empresa autorizada para el tratamiento de este tipo de residuos (Take Base System SL). Retirada controlada de los productos químicos utilizados en la formulación magistral gracias al contrato firmado con empresa autorizada para el tratamiento de este tipo de residuos (Take Base System SL). Recogida de los medicamentos por el sistema SIGRE. Recogida selectiva del papel y cartón. Apagado de los aparatos electrónicos (impresoras, monitores, etc.).	Certificación medioambiental según ISO 14001:2004
Sensibilización con la prevención de riesgos laborales	Farmacia Zarzuelo tiene firmado un contrato desde el año 2004 con ANP para el asesoramiento en su plan de riesgos laborales. A finales de 2009 e inicio de 2010 gracias al programa de acreditación de calidad de la Agencia de Calidad Sanitaria de la Junta de Andalucía se ha actualizado y mejorado el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Asimismo se utilizan de manera sistemática las fichas de seguridad de las materias primas para la preparación de fórmulas magistrales, lo que permite conocer y utilizar con exactitud los EPI's a emplear durante la elaboración de fórmulas.	Encuestas de satisfacción de personal, así como entrevistas personales con los distintos trabajadores de la Farmacia. Reconocimiento Médico en base al ejercicio de su derecho de Vigilancia de la Salud.
Conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las personas	Se ha empezado a premiar con un horario continuado y reducido (de 9:30 h a 15:30 h) de forma mensual para que puedan descansar y disponer de más tiempo para su vida personal, objetivo máximo que se puede plantear en este apartado, dado el horario de apertura al público existente.	Valoración mensual de objetivos conseguidos. Encuestas de satisfacción de personal, así como entrevistas personales con los distintos trabajadores de la Farmacia.
Fomento de la participación de los empleados en actividades en beneficio de la sociedad	Participación de los empleados en charlas educativas a la población, tanto en la farmacia como en guarderías.	Valoración de las actividades realizadas. Encuestas de satisfacción de clientes.

4

alianzas y recursos





farmacia zarzuelo



CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS.SUBCRITERIO 4a

Gestión de las alianzas externas.

ENFOQUE PRINCIPAL: Gestión de las alianzas externas

Farmacia Zarzuelo sigue considerando clave el establecimiento de alianzas con proveedores y otras organizaciones de manera que los servicios de atención farmacéutica se aborden en consonancia con la política y estrategia de la organización (ver criterio 2).

Las alianzas se han dividido en dos tipos; las que se han establecido con aquellas organizaciones más relacionadas con el concepto de atención farmacéutica y las desarrolladas con el objeto de mejorar la gestión de la farmacia.

DESPLIEGUE

En el primer grupo de organizaciones con las que se establecen alianzas relacionadas con la atención farmacéutica se pueden destacar:

- Grupo de Investigación en Atención Farmacéutica, dependiente de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada. El aspecto al que dedica más esfuerzos es el de la docencia, a través del diseño y promoción del método Dáder para el seguimiento, siendo actualmente el método más utilizado para el seguimiento farmacoterapéutico en nuestro país. Farmacia Zarzuelo se beneficia de la utilización del método Dáder y de la extensa formación proporcionada por este Grupo de Investigación y se relaciona con las líneas estratégicas P1 y P2.
- Fundación Pharmaceutical Care España, organización privada sin ánimo de lucro con sede en Barcelona y con los objetivos de “implantar, promover y desarrollar la atención farmacéutica, apoyar a las instituciones sanitarias correspondientes y a los investigadores en el tema. Nos beneficiamos de la revista científica de igual nombre “Pharmaceutical Care España”, de cursos formativos en atención farmacéutica y descuentos en la asistencia a congresos organizados por la fundación, en concordancia con las líneas C3 (realizar acciones con la sociedad), P1 (atención farmacéutica), y R2 (potenciar formación comercial a farmacéuticos).
- SEFAC, Asociación científica y profesional de farmacéuticos comunitarios, de ámbito estatal, cuyo objetivo es profundizar en la cartera de servicios asistenciales de la farmacia y convertirse en interlocutor científico de referencia con la administración y el resto de profesiones sanitarias. Farmacia Zarzuelo se beneficia de su revista e-farmacéutico comunitario y de la recepción de información sanitaria relevante como las alertas y notas de farmacovigilancia, relacionado directamente con las líneas P1 y P2.
- Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos (CGCOF), destacando la participación del equipo de la Farmacia en las actividades formativas ofrecidas por esta entidad. Esta alianza apoya la línea P1 Atención a pacientes.
- Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga. Sus servicios resultan muy útiles para el trabajo diario, destacando: la facturación de recetas, la información sanitaria de la página web y de las circulares, el Centro de Información de Medicamentos, la participación en campañas de educación sanitaria impulsadas desde la sede colegial y el laboratorio, en relación con las líneas estratégicas P1 (profundizar la atención a pacientes) y R2 (potenciar la formación comercial a farmacéuticos).
- HEFAME y COFARAN. Proveedores principales de medicamentos y productos, principales suministradores y que suponen alrededor del 75% de las compras de Farmacia Zarzuelo. La colaboración con HEFAME tiene la como ventaja principal el que su equipo gestor ha dado respuesta a muchas demandas de la Farmacia de un modo eficaz, desarrollando la línea P4 de Optimización de stocks.
- Laboratorios farmacéuticos, entre los que destacan STADA, Cinfa, AstraZeneca, Mead Jonson, Almirall. Lo que se busca de estos laboratorios es ofrecimiento de formación específica para el personal farmacéutico en forma de cursos, material didáctico, libros, sesiones formativas en la propia farmacia y charlas educativas a pacientes de la farmacia.

Dentro del grupo de alianzas enfocadas a mejorar la gestión de la farmacia se pueden citar:

- Aprofarma: asociación empresarial, que agrupa en su seno a los que son titulares y propietarios de Oficinas de Farmacia en la provincia de Málaga. Los datos del Observatorio del Medicamento proporcionados por APROFARMA nos permiten conocer la evolución de las ventas y el número de recetas del Sistema Andaluz de Salud, y establecer comparativas con la evolución de nuestros indicadores. Esto permite obtener información para la toma de decisiones relacionadas con las líneas estratégicas F1 (aumentar facturación) y F2 (Potenciar rentabilidad).
- Sodexho pass. Gestor del programa “La Caixa y la Pobreza Infantil” y que tiene por objetivo favorecer los procesos de integración y participación del conjunto de la ciudadanía, promover la cohesión social y dar cobertura a las necesidades básicas de las familias con menores en situación de pobreza. Farmacia Zarzuelo actúa como miembro adherido a la red de establecimientos colaboradores del programa, aceptando los cheques de servicio emitidos por este programa como medio de pago de productos de alimentación e higiene infantil, relacionada con la iniciativa estratégica C3 de Realizar acciones con eco en la sociedad.
- Fundación Cudeca, cuya principal misión es cuidar, aliviar, acompañar y asistir a enfermos que se enfrentan a un cáncer avanzado o terminal, y a su familia, residentes en la provincia de Málaga. La colaboración de la Farmacia consiste en la toma de la presión arterial sin contraprestación económica, destinando las aportaciones voluntarias de los pacientes de este servicio a CUDECA, también relacionado con la línea estratégica C3.
- ARX- Empresa de robotización de farmacias. Alianza reciente y novedosa, Farmacia Zarzuelo se ha comprometido a publicar los resultados de la implantación de un robot. La empresa ARX se compromete a reducir el coste del servicio de mantenimiento del robot. Se relaciona con las líneas P4 de optimizar stocks, R1 de crecer en equipamiento, R3 de mejorar la organización del equipo y C1 de aumentar la satisfacción y fidelidad de clientes.



farmacia zarzuelo



CRITERIO 4.
ALIANZAS Y RECURSOS.SUBCRITERIO 4a
Gestión de las alianzas externas.

EVALUACIÓN REVISIÓN

De las alianzas se hace un seguimiento y una evaluación de las mismas conforme a lo establecido en el proceso de compras y proveedores. La evaluación corresponde a la Dirección, como responsable de la alianza. Para la novedad de la alianza con ARX en la Farmacia se están midiendo las principales consecuencias de su implantación en los procesos de la farmacia y en las personas.

En los procesos se están observando: errores de dispensación, faltas de productos, incidencias en la dispensación (productos caducados, etc.) y tiempo destinado a la recepción de los pedidos diarios. Respecto a las personas se van a incluir en la última encuesta al personal una serie de preguntas sobre su opinión respecto al proceso de robotización.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
La relación con los proveedores está sistematizada según el Procedimiento de Compras (AF-FAR-05-10 y AF-FAR- 05-03/06) y conforme a la norma ISO: 9001	Los proveedores son homologados según criterios establecidos en el procedimiento, recogándose en un listado de proveedores homologados.	El Propietario del proceso junto con la Dirección son los responsables de evaluar el comportamiento de los proveedores (según ISO 9001).
Mejoras en nuestros servicios a partir de alianzas con nuestros proveedores.	Mejoras en el número de productos caducados, en la atención a los clientes, en la puesta en práctica de nuevos servicios, etc.	La mejora se evalúa mediante indicadores de satisfacción y de rendimiento.



ENFOQUE: Una gestión económica que apoya la Política y Estrategia

El proceso de gestión de los recursos económicos y financieros es llevado a cabo por la Dirección la Farmacia Zarzuelo con el apoyo de dos asesorías externas, que colaboran en el desarrollo de la línea estratégica F3 de mejora del control financiero.

La estrategia que se lleva a cabo persigue asegurar unos resultados económicos positivos y realizar inversiones que apoyen la política y

estrategia de la farmacia. Por un lado existen las inversiones relacionadas con el impulso de la atención farmacéutica y por otro las implicadas con la potenciación de la farmacia como espacio de salud y bienestar.

DESPLIEGUE:

La planificación económica anual se realiza a partir de la comparativa de presupuestos y de las respuestas a necesidades priorizadas por la Dirección. Esta planificación queda recogida en el presupuesto anual aprobado por la Dirección. Las inversiones recientes que se han acometido en los últimos años para potenciar los servicios cognitivos son:

- Adquisición de un medidor MAPA (monitorización ambulatoria de la presión arterial). Permite medir la presión arterial durante 24 horas en intervalos de 20/30 minutos. De esta forma se colabora con el Centro de Salud en el diagnóstico y seguimiento de la hipertensión arterial.
- Pantalla táctil para pacientes con el objeto de determinar el riesgo cardiovascular de los pacientes.
- Electrocardiograma que envía los resultados a un cardiólogo emitiendo éste un informe.

A estas inversiones recientes habría que añadir las que ya se habían realizado anteriormente y que siguen manteniéndose en la actualidad, entre las que se pueden citar:

- Adquisición de un densitómetro periférico por ultrasonidos para la determinación del riesgo de osteoporosis
- Adquisición de un tonómetro de aire para la determinación de la presión intraocular.
- Incorporación a la cartera de servicios de la farmacia de un aparato medidor del I.N.R. para realizar seguimiento a pacientes en tratamiento con medicamentos anticoagulantes orales.
- Autoevaluaciones según el modelo EFQM y auditorías internas y externas anuales del sistema de gestión de calidad y medio ambiente.
- Contratación de farmacéuticos con el objeto de disponer un equipo que proporcione un valor añadido al servicio ofrecido.

EVALUACIÓN REVISIÓN:

Trimestralmente se realiza un informe económico financiero de la Farmacia Zarzuelo para poder comprobar los resultados y la evolución del desempeño. De estas revisiones surgen modificaciones que son autorizadas por la Dirección y que al finalizar

el año son evaluadas y se emite un informe con propuestas para la siguiente planificación económica.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Se aseguran de que la planificación económica y financiera a corto plazo se adecua a los objetivos a largo plazo y apoya su consecución	Detalle en el plan estratégico plurianual en vigor de las líneas de visión relacionadas con la perspectiva financiera, con iniciativas concretas anuales: F1 aumentar facturación, F2 potenciar rentabilidad y F3 mejorar el control financiero.	Revisión anual. Indicadores económicos. Destacar el esfuerzo en estos últimos años por continuar invirtiendo tanto en personal como en nuevos servicios ofertados, entendido como el único modo de dar una atención de calidad a los clientes y una visión de supervivencia de la oficina de farmacia.
Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos económico-financieros se identifican y gestionan adecuadamente	Establecimiento de alianzas descritas en el subcriterio 4a para ahorrar costes de mantenimiento del robot ARX en base a compartir con el proveedor información relevante de los beneficios de su gestión.	Revisión periódica de la mejora que supone en robot en la gestión de la farmacia. Revisión de los acuerdos de alianza y su incidencia en la gestión del presupuesto.



ENFOQUE: Los recursos materiales al servicio de la Política y Estrategia

Dentro de la política de Farmacia Zarzuelo está el poder aportar a las personas que comparten diariamente nuestro espacio las mejores instalaciones, proporcionándoles una larga vida y el buen estado de uso y funcionamiento, tanto de instalaciones como de la maquinaria y equipos, que inciden directamente en la calidad de los servicios prestados.

La gestión de edificios, equipos y materiales se realiza según lo descrito en el proceso correspondiente (AF-FAR-03-01/02/03/04/05/06).

La gestión de los edificios, equipos y materiales se realiza a través de personal propio y de empresas contratadas externamente. Los principales medios con los que cuenta la farmacia son:

- El local de la farmacia, cuyas áreas destacables son la zona de atención personalizada, la zona de atención al público, la zona de almacenamiento y el laboratorio de formulación magistral.
- Mobiliario.
- Equipamiento informático.
- Aparatos para la determinación de indicadores biológicos (Reflotron®, tonómetro, densitómetro de ultrasonidos, tensiómetros, básculas).
- Aparatos de aire acondicionado

Existe además un procedimiento normalizado de trabajo de mantenimiento y calibración de equipos, que es revisado anualmente (AF-FAR-03-01).

DESPLIEGUE

Los recursos de la Farmacia se encuentran inventariados y son sometidos a actividades de mantenimiento tanto preventivo como correctivo.

El responsable de calidad registra en cada caso la calibración de los equipos sujetos a ella en el formato indicado en el procedimiento.

Se desarrolla el plan de mantenimiento suscrito con una empresa para los equipos de aire acondicionado.

Existe un acuerdo de colaboración con una empresa informática para la reparación de averías de los equipos informáticos.

Se realiza según lo definido en el procedimiento la limpieza de instalaciones, equipos y enseres que forman parte de la farmacia, donde se establece la periodicidad con que se realiza cada una (AF-FAR-03-05).

En lo que respecta a la optimización de recursos, en el año 2010 finalmente se implantó y certificó un sistema de gestión medioambiental conforme a ISO 14001:2004.

Una iniciativa llevada a cabo para intentar minimizar el impacto ambiental a nivel local ha sido la realización de un proceso completo de evaluación del sistema de gestión energética de la Farmacia en

colaboración con el IAT en el año 2011 y cuyos principales objetivos han sido:

- Controlar y reducir el consumo de energía de las áreas de consumo.
- Reducir los costes derivados del consumo de energía.
 - Reducción del consumo de energía que redunde en un menor coste en el edificio.
 - Análisis de las posibles fuentes de energías y tarifas que redundarán en unas mejores condiciones económicas de los contratos.
 - Reducción de costes por penalizaciones en factor de potencia, potencia contratada, etc.
- Asegurar el control de todos los aspectos energéticos.
- Asegurar la mejora continua en el uso de la energía.
- Asegurar el cumplimiento legal.
- Mejorar la imagen de la organización como consecuencia de un menor impacto energético de sus productos/ procesos.

Fruto de toda esta gestión la Dirección de Farmacia Zarzuelo ha promovido numerosas mejoras en infraestructuras, siempre teniendo presente su política y estrategia y las necesidades de los principales grupos de interés.

EVALUACIÓN REVISIÓN

La realización de los planes de mantenimiento de instalaciones y equipos será llevado a cabo por personal cualificado de la oficina de farmacia y empresas externas contratadas que realizan el mantenimiento de los equipos que necesitan personal especializado o autorizado. El plan de mantenimiento correctivo y preventivo es revisado anualmente, para asegurarse que se incluyen todos los equipos que así lo requieran, y que las actuaciones llevadas a cabo son las adecuadas.

En el año 2010 se consiguió la certificación medioambiental según ISO 14001:2004 y en 2011 se han realizado las correspondientes auditorías de seguimiento, tanto internas como externas. En cuanto al estudio de gestión eléctrica, ha constado de las siguientes fases:

- Capacitación inicial.
- Auditoría energética de corto alcance.
- Revisión del sistema de gestión energética.
- Análisis de la información y propuesta de acciones de mejora.



farmacia zarzuelo



CRITERIO 4.

ALIANZAS Y RECURSOS.SUBCRITERIO 4c

Gestión de los edificios, equipos y materiales.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Sistematización del Subproceso de gestión de compras y aprovisionamientos de la infraestructura	Es un subproceso sistematizado e implantado en todas las áreas relevantes. Está documentado en el proceso correspondiente.	Revisión al final de curso por el Propietario la Dirección
Actuaciones para mejorar el comportamiento ambiental de la Farmacia	Implantación y certificación en 2010 de un sistema de gestión medioambiental conforme a ISO 14001:2004.	Análisis de objetivos e indicadores relacionados, realización de auditorías interna y externa anuales
Procesos de seguridad y riesgos laborales: preocupación por la higiene y la salud	Revisiones médicas anuales al personal mediante la empresa contratada para la gestión de riesgos laborales. Manual de riesgos laborales y formación anual en prevención de riesgos laborales. Simulacro anual de emergencias en la Farmacia (según Plan de Evacuación del Centro) y control de extintores.	Encuesta de personal (ver subcriterio 7.a).
Protección de datos	Existe un Documento de Seguridad que da cumplimiento a la ley de Orgánica de Protección de Datos, donde se especifica como son tratados los datos de carácter personal de las historias clínicas de los pacientes, que derechos pueden ejercer estos sobre sus datos personales, etc.	Seguimiento de la seguridad y actualización bianual del documento de seguridad (auditoría bianual).



ENFOQUE: Utilización de las tecnologías para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades

Para el desarrollo de su actividad Farmacia Zarzuelo pone a disposición del personal los medios más adecuados para la realización de su trabajo. Para ello se han planificado recursos económicos (ver subcriterio 4.c), dotado de recursos materiales (ver subcriterio 4.c) y formado al personal (ver subcriterio 3.b), alineado con la estrategia de la Farmacia.

En la decisión de incorporación de nuevas tecnologías se tienen en cuenta los siguientes factores:

- Adecuación económica a las necesidades.
- Ciclo de vida del producto.
- Características con respecto a la protección medioambiental.
- Grado de utilización por parte del centro.
- Cobertura de las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Valor aportado al centro.

DESPLIEGUE

Los procesos están implantados y tienen establecidas sus actividades y actuaciones. El uso de las tecnologías en la Farmacia abarca a todo el personal. Entre los medios puestos a disposición del personal se pueden destacar:

- Utilización de aplicaciones on-line para la determinación del riesgo cardiovascular de pacientes (CARDIORISC) y otra para la emisión de informes de MAPA (Monitorización Ambulatoria de la Presión Arterial MAPAPRES).
- Programa de gestión global de la farmacia NIXFARMA. Se trata del software capital de nuestra organización.
- Programa para el desarrollo del sistema de calidad y medio ambiente ISO 9001 ISOFARMA. Permite registrar cómodamente incidencias y otras anotaciones referentes al sistema de gestión y a su vez, obtener los datos de muchos de nuestros indicadores de seguimiento.
- Cuadro de mando integral mediante el programa informático SMILE, que proporciona la evolución de numerosos indicadores de procesos estratégicos.

- Programa informático G-Stat, para los estudios estadísticos de los trabajos de investigación realizados.
- Sistema Puletiq: programa para las etiquetas electrónicas, que permite al recibir el producto o en cualquier momento, cambiar por radiofrecuencia el precio de las etiquetas en las estanterías.
- Programa informático Digest para la indexación de la documentación científica. Gracias a esta aplicación informática es posible registrar aquellos artículos científicos interesantes de las revistas del sector que recibe nuestra farmacia. De esta forma se agiliza cualquier búsqueda bibliográfica por palabras clave.
- Programa informático para el desarrollo de la página Web corporativa, que permite realizar pedidos de productos de parafarmacia y el conocimiento de la propia farmacia por parte de los clientes.
- Incorporación de un robot para el almacenamiento y dispensación de medicamentos.

EVALUACIÓN REVISIÓN

Todos los programas descritos en el punto anterior permiten el seguimiento de distintos aspectos relevantes para todas las líneas estratégicas de la farmacia (por ejemplo, la potenciación de nuevos canales de atención al cliente, como la web, mejora de la organización, mejora del control financiero, detección de incidencia y resolución para potenciar la rentabilidad de la farmacia, etc.).

La incorporación de nuevas tecnologías que mejoren los servicios prestados se realiza a través de estudio de propuestas que pueden ser comunicadas por el propio personal; estas propuestas son analizadas en las reuniones mensuales cuando corresponde, y la Dirección toma la decisión de incorporarlas en la oficina de Farmacia. Esta sistemática es utilizada tanto para nuevas tecnologías, como para la sustitución de las obsoletas.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Herramientas de comunicación interna	Existencia de dos potentes servidores. A cada farmacéutico se le proporciona un lápiz de memoria o pendrive, que es utilizado para la transmisión de información escrita.	Encuestas de satisfacción y atención a nuevas necesidades que surjan. Su eficacia se mide igualmente en función de las incidencias que aparezcan.
Uso de programas informáticos para gestión	Generalización de uso en del programa informático NIXFARMA. Uso de memoria USB por los miembros del equipo.	Su eficacia se mide en función de las incidencias a que haya lugar.



ENFOQUE: Gestión de los recursos de la información y el conocimiento

Las farmacias comunitarias, al igual que todas las organizaciones sanitarias, tienen necesidades de información, entendida como la comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que ya se poseen. Puede considerarse el conocimiento como el capital intelectual del personal de la farmacia, constituido como el resumen de toda la información que va llegando a través de diferentes cauces y que deberá seleccionarse.

La Dirección es la responsable de recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia. Mediante la recogida de datos de dispensación de medicamentos, de las demandas de los pacientes y de las aportaciones del propio personal, la Dirección puede detectar las necesidades formativas de éste, y actuar en consecuencia.

DESPLIEGUE

La información recibida en la Farmacia Zarzuelo se intenta segmentar atendiendo a tres objetivos:

Objetivos	Despliegue para su consecución
Mejora del conocimiento técnico profesional	Para su consecución, la Organización dispone de un procedimiento de análisis e indexación de las revistas científicas profesionales recibidas, desarrollado mediante una aplicación informática. Se trata de un procedimiento interno muy importante puesto que permite realizar búsquedas bibliográficas del propio material archivado en la farmacia. La Farmacia se encuentra suscrita a numerosas revistas y publicaciones Se facilita enormemente el uso de la información científica al personal, con los medios acordes a las necesidades del equipo. La Farmacia Zarzuelo no se limita a disponer únicamente de fuentes de información obligatorias (Formulario Nacional, Farmacopea,...) sino que también adquiere otras fuentes que son consideradas muy oportunas para el desarrollo de actividades asistenciales (Martindale, Catálogo de Especialidades Farmacéuticas, Stockley Interacciones farmacológicas, etc.).
Mejora del conocimiento empresarial	La información empleada para la mejora de la gestión de la farmacia procede principalmente de las circulares del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga, de APROFARMA, del Club de la Farmacia de Almirall y de las notas informativas de SEFAC. Una vez recogida, documentada y evaluada se procede a difundir esta información al equipo, mediante un proceso de comunicación definido, siguiendo los canales de comunicación especificados en el subcriterio 3d.
Mejora de la relación paciente - farmacéutico	Para este objetivo es de vital importancia la información proporcionada desde nuestra farmacia mediante los trípticos informativos de elaboración propia y pictogramas (posología, fotosensibilidad, conservación en frigorífico,...). Un elemento trascendental en la relación con nuestros pacientes en la prestación de nuestros servicios asistenciales es la historia farmacoterapéutica, por lo que Farmacia Zarzuelo dispone de un procedimiento definido para el uso, recepción, registro y gestión de la historia farmacoterapéutica (AF-FAR-06-02/03).

EVALUACIÓN REVISIÓN

La evaluación se realiza mediante los indicadores de los procesos relacionados con este ámbito. Además en las reuniones de revisión general anual se revisan los sistemas de comunicaciones en el ámbito de la Farmacia y en relación con los grupos de interés. Corresponde a los propietarios de procesos y a la Dirección realizar la revisión. Como consecuencia de dichas revisiones se ha mejorado el sistema documental del sistema de gestión así como las comunicaciones con los clientes, página web, etc.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Seguridad de la información	Ficheros dados de alta en la agencia de protección de datos. Revisión del sistema de seguridad. Sistema de información en archivos protegidos contra escritura. Compromiso de todos los empleados de tratar confidencialmente la información de los clientes que manejan.	No ha existido pérdida de información en relación a datos de seguridad.
Sistema documentado de procesos	Procesos creados y diseñados con misión, entradas, salidas, diagramas de flujo, actividades, medición de indicadores. Estos procesos al alcance del personal a través del programa informático empleado para la gestión del sistema de calidad y medio ambiente	Su eficacia se mide en función de las incidencias a que haya lugar.

procesos

5





ENFOQUE PRINCIPAL: Diseño, gestión y mejora del sistema de gestión de procesos de la Farmacia

En el criterio 1b se ha relatado cómo los líderes impulsan un sistema de gestión por procesos. Ello ha supuesto para la Farmacia Zarzuelo la identificación, diseño, implantación de los mismos conforme se define en el proceso de gestión de procesos. Se dispone de un Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente según las normas ISO 9001 e ISO 14001, partiendo para ello de tres tipos de procesos:

- Procesos estratégicos: proporcionan directrices a todos los demás procesos y ayudan a analizar las necesidades de las partes implicadas.
- Procesos operativos o clave: constituyen las actividades principales de la farmacia, teniendo un impacto directo en el cliente. Son los procesos donde el cliente percibe la calidad de la empresa.
- Procesos de soporte: dan apoyo a los procesos operativos que realiza la empresa. Son procesos proveedores.

El sistema documental se puede estructurar en cuatro niveles:



1. Manual de Calidad y Medio Ambiente y procedimientos de gestión que recogen parte de los procesos estratégicos y de los procesos de soporte.
2. Mapa de procesos, que recoge los macroprocesos de la Farmacia y su división.
3. Procedimientos específicos.
4. Registros y tabla de indicadores.

DESPLIEGUE

Los procesos están implantados desde el año 2002 siguiendo la Norma ISO 9001 y desde 2010 para ISO 14001. El despliegue responde a la dinámica PDCA. La implantación de un proceso o de cambios sobre un proceso existente se considerará finalizada una vez que:

- Están funcionando los cambios técnicos y de recursos necesarios.

- Se ha producido el aprendizaje del método por parte del personal implicado. Se ha llegado a una primera fase de estabilización del proceso.

En la Farmacia Zarzuelo se han documentado todos los procesos identificados mediante una plantilla común. La estructura documental que desarrolla el Sistema de Gestión se encuentra a disposición de todo el personal.

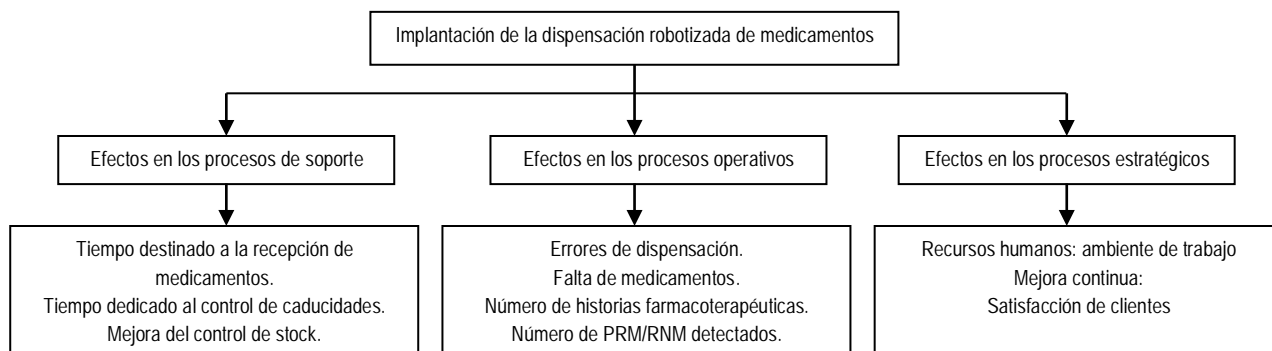
EVALUACIÓN REVISIÓN

El seguimiento del proceso lo realiza el propietario mediante su cuaderno de seguimiento, controlando la realización de las actividades previstas, la estabilización de proceso y el seguimiento de indicadores y objetivos. Los procesos se revisan periódicamente y al final del año. Además se hace un seguimiento trimestral de los indicadores, de las actividades del proceso y se deja constancia de las incidencias acaecidas así como de las oportunidades de mejora

a que hubiere lugar. De ello se encarga el propietario junto con el personal asignado para su apoyo, comunicando las propuestas al coordinador de Calidad quien las hará llegar a la Dirección.

Todos los años se revisan los procesos al final de año. Fruto de las revisiones ha sido la nueva configuración y estructura de los procesos para adaptarlos al modelo EFQM. Han sido varios los procesos sensiblemente mejorados, a partir de la información que proporcionan los indicadores sobre el seguimiento de los procesos.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Evalúan el impacto y valor añadido de las innovaciones y mejoras en los procesos	Se está midiendo el impacto de la incorporación del robot en la Farmacia, evaluando el impacto y el valor añadido que supone la introducción en la sistemática de trabajo la dispensación robotizada de medicamentos.	El sistema de detección, registro y resolución de errores de dispensación se encuentra muy implantado. Todos los errores son registrados. Este año hemos analizado los efectos de la implantación del robot sobre los errores de dispensación del año 2011 (enero-septiembre 2011).



En el seguimiento especial realizado sobre el número de errores de dispensación tras la implantación del robot se han obtenido los siguientes resultados:

- Nº Errores dispensación octubre-diciembre 2010 = 0,025%
- Nº Errores dispensación enero-marzo 2011 = 0
- Nº Errores dispensación abril-junio 2011 = 0,0049%
- Nº Errores dispensación julio-septiembre 2011 = 0

En el periodo octubre-diciembre todos los medicamentos implicados en los errores de dispensación no estaban ubicados en el robot.

En el periodo abril-junio el único medicamento implicado en un error de dispensación fue una insulina (situada en la nevera).

En los periodos enero-marzo y julio-septiembre 2011 no se ha producido ningún error de dispensación.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Implantación de un sistema de gestión medioambiental	Definición de los nuevos procesos necesarios para el sistema de gestión medioambiental, objetivos e indicadores asociados e implantación del mismo.	Certificación del sistema y primera auditoría de seguimiento. Objetivos e indicadores medioambientales conseguidos.
Creación de la figura del Propietario de Procesos	Las funciones principales del propietario son: <ul style="list-style-type: none">- Correcta definición, estructuración y organización del Proceso.- Asumir la responsabilidad global del Proceso asegurando su control, efectividad y eficiencia de forma permanente y estable.- Seguimiento de indicadores identificación de las oportunidades de mejora.- Coordinar los esfuerzos en el desarrollo de las actividades de mejora.	Efectividad en el seguimiento de los procesos. Coordinación y mejora de los procesos.
Mapa de procesos	Con procesos esquematizados en estratégicos, clave y soporte que se revisa todos los años al menos una vez por el Responsable de Calidad y la Dirección.	Revisión mediante las auditorías, las reuniones de seguimiento de procesos y teniendo en cuenta la estrategia marcada.



ENFOQUE PRINCIPAL: Identificar y priorizar mejoras del sistema de gestión de calidad. Principio de mejora continua.



Figura 5b.1. Diagrama de mejora continua

La mejora en los procesos está sistematizada respondiendo a los criterios de la mejora continua y se estructura en tres fases:

Al finalizar el ciclo de gestión o tras las revisiones trimestrales establecidas, cada propietario y equipo de procesos realiza un análisis de estabilización del proceso, teniendo en cuenta las auditorías –si las hubiese- u otros aspectos: realización de actividades previstas, incidencias a que se diera lugar en el proceso, etc. Los resultados finales y los análisis del cuadro de mando constituyen oportunidades de mejora de los procesos.

Estas oportunidades suponen la toma de decisiones y modificación de los procesos o la realización de planes de mejora estableciendo los plazos, los responsables y la documentación necesaria.

Por último se implantan las mejoras que son comunicadas al personal, se hacen los seguimientos establecidos y al final de ciclo de gestión.

Todos los procesos son objeto de revisión al menos una vez al año y es el propietario quien tiene esta responsabilidad junto con su equipo. La Dirección de Farmacia Zarzuelo aprueba en último término las acciones tomadas.

DESPLIEGUE

La mejora de los procesos se realiza a partir de las revisiones realizadas. Es el responsable de Calidad quien comunica las modificaciones y la implantación de planes o mejoras. Esto se realiza en las reuniones periódicas mantenidas con el personal. Los nuevos documentos pasan a una nueva revisión, son incorporados a la ruta, y se planifican las acciones a realizar. Los cambios más significativos son los siguientes:

- Compras: realizando un seguimiento sistematizado de los dos principales proveedores.
- Dispensación: incorporando nuevos servicios que permiten aportar valor añadido y adopción por parte del equipo de una actitud pro activa.
- Elaboración de fórmulas magistrales: designando responsable de la elaboración de fórmulas magistrales y aumentando las exigencias en el control de calidad del producto final.
- Seguimiento farmacoterapéutico: incorporación de más fármacos en esta actividad asistencial y medición sistemática de su desempeño.
- Comunicación con el equipo: definiendo método sencillo y sistemático para la comunicación en la farmacia.
- Medición de satisfacción del cliente: segmentando esta medición entre los diferentes grupos de pacientes/clientes de la farmacia.
- Formación: planificando el programa de formación anual y considerando, de una forma más sistemática, las necesidades y expectativas de la dirección y del equipo.

- Gestión de recursos: mejorando enormemente la implicación del equipo en aspectos organizativos y de participación en acciones de mejora.

Especial relevancia supone cada año la elaboración del plan anual fruto del rendimiento de los procesos, de los objetivos planteados y de las líneas estratégicas programadas por la Estrategia.

Como objetivos principales se pueden citar:

- Ser reconocidos como una farmacia de referencia en actividades asistenciales, aportando la visión propia a una sociedad que nos prepare para actuar en un entorno cada vez más dependiente del medicamento, con pacientes que quieren gestionar su salud estando bien informados.
- Consolidarnos en un centro sanitario orientado a la oferta de servicios farmacéuticos para la prevención y promoción de la salud, más allá de un establecimiento en el que se pueden adquirir medicamentos y productos de parafarmacia.
- Orientar nuestra farmacia hacia los servicios cognitivos, que han sido definidos como los servicios orientados al paciente y realizados por farmacéuticos que, mediante la exigencia de un conocimiento específico, tratan de mejorar el proceso de uso de los medicamentos o los resultados de la farmacoterapia.



EVALUACIÓN REVISIÓN

Las mejoras se evalúan y revisan al final de año. Además se revisa la eficacia de las acciones tomadas en la Revisión por la Dirección (informe de revisión del sistema). El encargado es el responsable de Calidad. La revisión final del grado de consecución de los objetivos es responsabilidad de la Dirección, atendiendo al correcto desarrollo de las acciones planificadas y a la consecución de las metas planificadas.

Algunas de las mejoras obtenidas, y percibidas por el personal a la raíz de la implantación son:

- Documentación y mejora de los procesos clave.

- Sistematización y normalización de las actividades.
- Mejora de la organización interna.
- Criterios y referencias comunes para el personal.
- Mejor conocimiento por parte de los clientes y de los procesos.
- Reducción del tiempo de aprendizaje en nuevas incorporaciones.
- Una mejor gestión del conocimiento entre el personal que forma la organización.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Garantizar la formación para trabajar con procesos	Todo el personal de la Farmacia recibe formación en relación a las herramientas de mejora aportadas por ISO 9001 y 14001: revisión del sistema por la dirección, auditorías internas, no conformidades, acciones correctivas y preventivas.	Creación de la figura del propietario de proceso. Asunción de responsabilidades entre el personal
Utilización de fuentes de información que inciden en el control de los procesos	Cubren todos los ámbitos de información: encuestas a clientes, empleados, etc. Son recogidos en los indicadores del CMI.	Incorporación de preguntas respecto a los procesos a partir de la evaluación de los mismos.
Llevar a efecto los cambios	Los cambios se comunican al personal en reuniones programadas para la mejora de los procesos (subcriterio 3d), y son liderados por la Dirección (subcriterio 1e) concretándose en el ciclo de mejora.	La eficacia de los cambios se analiza en función de los resultados obtenidos (CMI).



ENFOQUE PRINCIPAL: Farmacia Zarzuelo identifica y da respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes

Desde su creación Farmacia Zarzuelo ha estado orientada siempre al cliente y al paciente, esto significa que ha sabido identificar e, incluso en muchos casos, adelantarse a las expectativas y necesidades de los mismos. Se han incorporado a lo largo de los años servicios innovadores, basados sobre todo en servicios

cognitivos, tratando de evitar que la ciudadanía tenga la reducida imagen de una farmacia como establecimiento de dispensación de productos especializados y luchando por cambiar la situación aportando prácticas innovadoras que en muchos casos buscan aprovechar nuevas tecnologías al alcance de la sociedad.

DESPLIEGUE

La información que ha permitido desarrollar este proceso, proviene fundamentalmente de:

- Las encuestas de los clientes y pacientes.
- Las sugerencias y comentarios directos con los mismos.
- El análisis del resto de información de otras farmacias (Grupo Vitalyfarma).

- El análisis de las No conformidades.
- Las reuniones periódicas con el equipo de farmacia.
- Estudios de Mystery Shopping y de grupo focal.

Tras la realización de tres análisis DAFO, se ha decidido potenciar dos líneas estratégicas acometidas anteriormente: avanzar en los servicios cognitivos o de atención farmacéutica y ampliar/diversificar los servicios de atención ofrecidos.

EVALUACIÓN REVISIÓN

A partir de este planteamiento se ha realizado la ampliación de los servicios cognitivos en diferentes campos:

- Detección de riesgo de osteoporosis.
- Control de presión arterial y medidas de colesterol, glucemia, triglicéridos, GPT (transaminasa) y otros indicadores biológicos.
- Determinación de INR., seguimiento especial a pacientes anticoagulados.
- Elaboración de planes de alimentación.
- Seguimiento de pacientes con glaucoma o hipertensión ocular.
- Dosificación personalizada de medicamentos.
- Prevención de morbilidad relacionada con medicamentos.
- Detección, prevención y resolución de problemas relacionados con medicamentos.
- Detección de sospechas de reacciones adversas a medicamentos.
- Elaboración de planes de alimentación.

- Seguimiento farmacoterapéutico especial a pacientes en tratamiento con orlistat 60 mg
- Monitorización ambulatoria de la Presión Arterial (MAPA).

Con esta gama de servicios se consigue diversificar la actividad de Farmacia Zarzuelo, para cubrir más apropiadamente las necesidades de los pacientes y aumentar sus expectativas, tal y como queda planteada en la estrategia (líneas C1 relacionada con la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, C2 relacionada con nuevos canales de atención farmacéutica, P1 de profundización de atención a pacientes y P2 relacionada con la farmacovigilancia).

El retorno de todo este esfuerzo se mide tanto a través de las encuestas de satisfacción de clientes como de los datos obtenidos de los distintos indicadores (número de operaciones, facturación, rentabilidad).

ENFOQUES ADICIONALES

Desarrollo de estrategias de marketing para promocionar eficazmente productos y servicios entre los clientes

DESPLIEGUE

Se hace una labor de ofrecimiento de estos servicios cognitivos por parte del equipo humano de la farmacia apoyado por material elaborado por la propia farmacia en forma de trípticos o dípticos informativos, mensajes en las bolsas de la farmacia, material publicitario en la propia farmacia. Es necesario recordar que las farmacias no pueden efectuar publicidad externa. Estrategias de marketing de los productos de parafarmacia: tarjetas de fidelidad, envío de SMS sobre ofertas y charlas divulgativas, cestas regalo de bienvenida a madres, sorteos periódicos por la compra de productos de parafarmacia,...

MEDIDAS DE EFICACIA

Cuadro de mandos con indicadores asociados a ventas y rentabilidad.
Encuestas de satisfacción de clientes.



ENFOQUE: Las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para que la experiencia del cliente sea óptima

Tal y como se ha descrito anteriormente Farmacia Zarzuelo ha definido un esquema de procesos cuyo desarrollo da como resultado el servicio prestado de acuerdo a su MVV y que se concreta en el sistema de gestión de calidad y medioambiental. Un punto fuerte de todo este sistema es el asegurar, mediante cualificación, formación y dotación de las herramientas adecuadas que el personal de la Farmacia puede garantizar el mejor servicio al cliente posible.

DESPLIEGUE

Para garantizar la excelencia en el trato y la atención al cliente Farmacia Zarzuelo realiza las siguientes medidas:

- Contratación de farmacéuticos.
- Formación extensa en farmacología para adquirir conocimientos para el asesoramiento del uso de medicamentos.
- Canales de comunicación dinámicos en la farmacia; desde la dirección las novedades terapéuticas y alertas sanitarias son rápidamente divulgadas al equipo de la farmacia para que éste pueda informar correctamente a los pacientes.

- La dirección pone a disposición del equipo todas las herramientas para que la experiencia del cliente sea óptima. Por ejemplo, si es necesario derivar al paciente al médico la farmacia ha diseñado una hoja de derivación al médico lo que permite realizar este procedimiento de una forma sistemática. También disponemos de un sistema de gestión informatizado que proporciona información diferenciada de las dispensaciones de todos los medicamentos y productos sanitarios.

EVALUACIÓN REVISIÓN

Los líderes son los responsables de realizar un seguimiento periódico del trabajo realizado y la atención prestada a los clientes y pacientes. Se tienen en cuenta reuniones periódicas con el personal, se planifica y revisa la eficacia de las acciones formativas, se

marcan y se sigue un plan de formación atendiendo tanto a las necesidades del personal como de la Farmacia, se mide y analiza la satisfacción de clientes y personal, etc.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Gestionan productos y a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta su reutilización y reciclado cuando sea conveniente	Contratación de gestores de residuos autorizados para eliminar tanto el material de laboratorio como otros residuos tóxicos y peligrosos. Segregación de los residuos asimilables a urbanos para su depósito selectivo. Certificación medioambiental desde el año 2010.	Certificación medioambiental. Auditorías internas y externas anuales, con análisis de las observaciones y recomendaciones de mejoras propuestas.
Existen procesos para dar a conocer la oferta de servicios de la Farmacia a los clientes y potenciales clientes	Elaboración de trípticos o dípticos informativos, mensajes en las bolsas de la farmacia, material publicitario en la propia farmacia.	Análisis de los indicadores asociados a número de operaciones, nuevos clientes, historias abiertas, etc.
Existencia de indicadores de evaluación de procesos en Cuadro de Mando	Los indicadores de los procesos clave se encuentran segmentados, existiendo varios años para análisis de tendencias.	Ver resultados expresados en el capítulo 6 y 9. Se dispone de comparativa cuyo responsable es el encargado del proceso y la Dirección.
Actualización de la documentación que soporta los procesos clave	Los propietarios de procesos son los responsables de garantizar que la metodología para el desarrollo adecuado de los procesos está actualizada y a disposición de todo el personal.	Auditorías. Delegación de funciones existiendo propietarios de los procesos y de los indicadores asociados a los mismos.



ENFOQUE: El personal de Farmacia Zarzuelo asesora a los clientes sobre el uso responsable de productos y servicios

El equipo humano de Farmacia Zarzuelo está impregnado de su principal filosofía: todo paciente que acuda a la farmacia debe salir de ella conociendo el medicamento que toma (¿qué?, ¿cuánto? y ¿cómo?).

DESPLIEGUE

El despliegue abarca al 100% de los clientes y es abordado desde las diversas acciones realizadas en los procesos. Algunos de los mecanismos llevados a cabo en relación con los clientes/pacientes son:

- Contacto directo con farmacéuticos en el mostrador.
- Reclamaciones – sugerencias.
- Encuestas de satisfacción periódicas.

- Contacto directos en el servicio de consulta (resultado pruebas, análisis, etc.).
- Consultas telefónicas.
- Contacto directo en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico.
- Grupo focal.

EVALUACIÓN REVISIÓN

La experiencia adquirida durante los años de la implantación y desarrollo de un sistema de gestión, primero basado en la norma ISO 9001 y posteriormente en la ISO 14001, en tres autoevaluaciones según modelo EFQM y la participación en tres ediciones al Premio Andaluz a la Excelencia, ha permitido mejorar la utilización de estas herramientas. Todo ello ayuda a sondear la opinión de nuestro mercado a la vez que mejorar en aspectos que nos puedan pasar desapercibidos.

Se realizan encuestas anuales a los clientes, cuyos resultados son analizados por la Dirección en el informe de revisión anual. Se realiza un seguimiento trimestral de los resultados de los servicios asistenciales mediante la medición de indicadores que guardan una relación con los niveles de satisfacción con los servicios de atención farmacéutica. Las reuniones con el equipo están también abiertas a tratar cualquier información procedente de los pacientes/clientes que pueda incrementar su nivel de satisfacción.

ENFOQUES ADICIONALES	DESPLIEGUE	MEDIDAS DE EFICACIA
Supervisan y revisan las experiencias y percepciones de los clientes	Apertura de las historias farmacoterapéuticas tanto para el seguimiento de los tratamientos farmacológicos como en los sistemas personalizados de dosificación de medicamentos. Recogida sistemática de la máxima información de la medicación de los pacientes, estudiando esta medicación para prevenir posologías inadecuadas, interacciones entre medicamentos, duplicidades terapéuticas, etc. por lo que se intenta que exista una revisión sistemática de los tratamientos de los pacientes.	La Dirección evalúa el contenido de estas historias para conseguir una mejora en el proceso de recogida de información y en los resultados obtenidos en los procesos de seguimiento de pacientes.
Atención y gestión de reclamaciones y quejas	La oficina de farmacia tiene establecida una sistemática para medir, realizar el seguimiento, analizar y mejorar los servicios y el sistema de gestión de calidad, para obtener esta mejora de forma continuada. Siempre que se produce una reclamación del cliente, la oficina de farmacia se compromete a la identificación de las causas de la reclamación, su registro, documentación y a darle la solución que se convenga. Se realiza el seguimiento completo, y se establecen mecanismos para solucionar el problema y acciones correctivas que eviten que esas circunstancias vuelvan a ocurrir.	Toda la información de este tipo se recoge en un archivo específico para realizar el análisis final cada semestre. La responsabilidad del tratamiento de las incidencias recae en el responsable de calidad.

6

resultados en clientes





farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 6. RESULTADOS EN CLIENTES. 6a

Resultados en clientes. Medidas de percepción.

La preocupación principal de Farmacia Zarzuelo desde su apertura al público ha sido tratar de prestar el mejor servicio posible a sus clientes y pacientes, en consonancia con su misión y visión. La atención óptima al paciente, que es informado por el profesional farmacéutico sobre el uso correcto del medicamento dispensado y los peligros de la automedicación, es uno de los principales pilares del uso racional del medicamento.

Farmacia Zarzuelo ha extendido la cultura de calidad en cascada desde la Dirección a todos los miembros del equipo, dirigiendo sus esfuerzos a convencer y comprometer a su equipo, y estos a los clientes/pacientes.

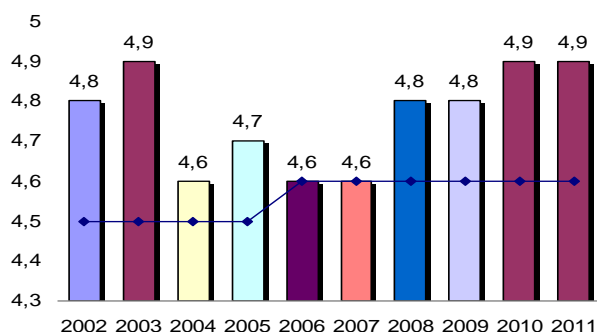
La satisfacción depende en gran medida de las expectativas de los usuarios, que según el estudio realizado por Gastelurrutia MA et al., denominado "Customers' expectations and satisfaction with a pharmacy not providing advanced cognitive services" (Pharm World Sci. 2006;28:374-6), básicamente esperan que la farmacia tenga el medicamento en stock, le atiendan rápido y respondan a las

preguntas que realice. Farmacia Zarzuelo no se limita a medir la satisfacción de sus clientes tras la venta de productos, sino que procura ir más allá evaluando la satisfacción de los servicios cognitivos.

Se han puesto en marcha diferentes métodos y canales para escuchar la voz del cliente/paciente e iniciar planes de mejora. Para medir la satisfacción, en el año 2002 se diseñó una primera encuesta dirigida a los clientes - pacientes habituales, y en los años siguientes se segmentaron las encuestas en función de los diferentes servicios ofrecidos en la farmacia. La encuesta utilizada en los dos últimos años ha variado, tratándose también de una encuesta validada y nos permita compararnos con datos de la literatura científica farmacéutica.

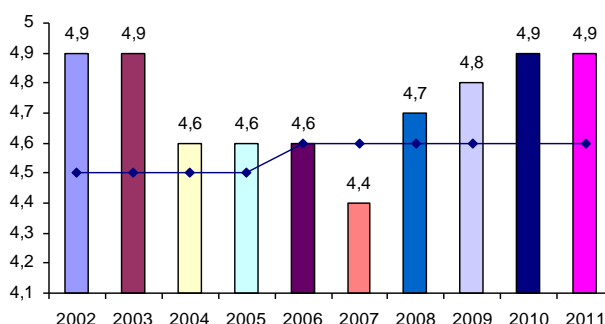
Los resultados obtenidos, a partir de una muestra significativa son los recogidos a continuación.

Calificación general Farmacia Zarzuelo



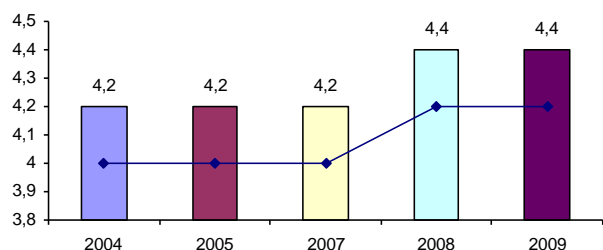
Causa-Efecto: Desde que se está midiendo la satisfacción de los clientes los resultados son elevados, estando siempre por encima del valor mínimo de conformidad y con una tendencia creciente en los últimos cinco años, lo que atribuimos al trabajo realizado tanto en servicios e instalaciones como de atención a clientes y pacientes.

Valoración explicación técnica del farmacéutico



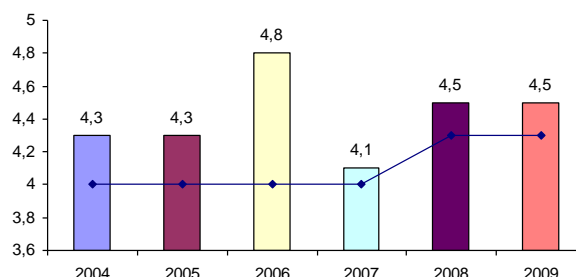
Causa-Efecto: La apuesta realizada en Farmacia Zarzuelo por que todo su personal sea farmacéutico y a las acciones formativas promovidas se traduce en la alta valoración de este indicador y en su tendencia a crecer y volver a fortalecerse desde 2007.

¿Con qué frecuencia disponemos de los productos que Vd. desea?



Causa-Efecto: El tamaño de la Farmacia, la adecuada gestión de stocks y colaboración con proveedores hace que la calificación obtenida en este ítem sea no sólo estable en los últimos años, sino creciente.

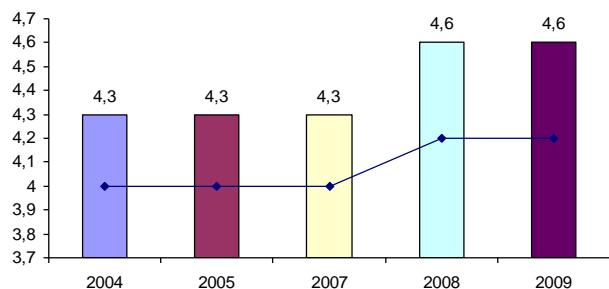
Rapidez en ser atendido



Causa-Efecto: En Farmacia Zarzuelo se intenta compatibilizar los servicios cognitivos, como la dispensación informada, con la rapidez en su desarrollo. Por ejemplo, la dispensación debe realizarse con agilidad suficiente, pero en ningún caso esto condicionará la calidad de la misma. Es necesario transmitir al usuario que el proceso de adquisición de un medicamento puede requerir invertir un cierto tiempo, por su propio beneficio.

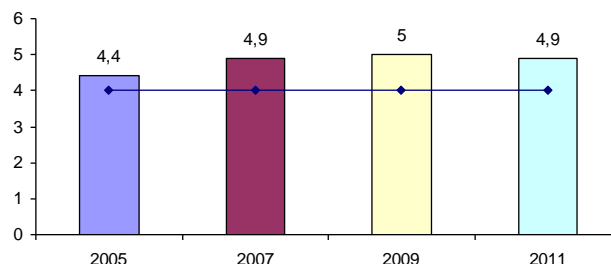


Encargos, ¿Cómo valora el servicio recibido?



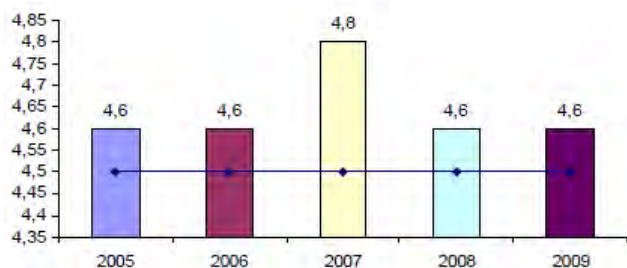
Causa-Efecto: También la valoración de esta pregunta es mantenida y creciente, hasta el año 2009, último del que se tienen datos. Esta valoración es una vez más consecuencia de todo el trabajo que se está realizando

¿Está más confiado por el hecho de que su farmacéutico le prepare la medicación (Sistema Personalizado de Dosificación de Medicamentos-SPD)?



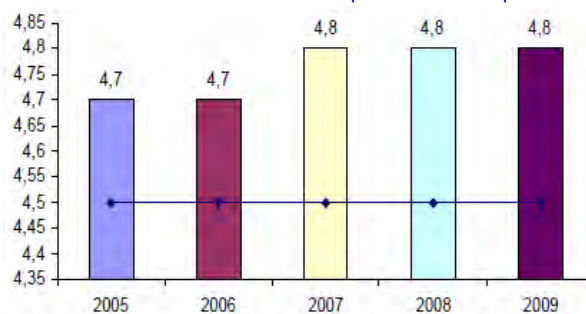
Causa-Efecto: Este servicio se encuentra consolidado en la Farmacia y sigue obteniendo unos resultados por encima de objetivo, y con una valoración alta y estable.

Explicación del farmacéutico de los resultados de la prueba, sobre detección de osteoporosis



Causa-Efecto: Sobre una valoración de 1 a 5, los resultados todos los años que se han medido han sido muy elevados, entre 4,6 y 4,8. Se debe a la cualificación y formación continua del personal de Farmacia Zarzuelo.

Trato del farmacéutico en la prueba de osteoporosis



Causa-Efecto: Una valoración sostenida de 4,8 sobre un total de 5 indica que los pacientes están muy satisfechos con el trato recibido en esta prueba. Constantemente se fomenta en el equipo el trato cordial y profesional a los pacientes – clientes.

El modelo y los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes realizado en 2010 y 2011 es el que se recoge a continuación:

Cuando acudí a esta farmacia para adquirir medicamentos:	Resultado 2010	Resultado 2011
El personal se mostró interesado en colaborar conmigo en el uso de mis medicamentos	4,9	4,9
Recibí la información adecuada sobre cómo debo utilizar mis medicamentos	4,9	4,9
Fueron eficientes en la atención	4,9	4,9
Como consecuencia del servicio recibido en esta farmacia		
Conozco mejor los medicamentos que uso	4,8	4,7
Soy consciente de la necesidad de cumplir el tratamiento prescrito por mi médico	4,8	4,8
Conozco los efectos secundarios de los medicamentos que uso	4,4	4,4
Continuaría visitando esta farmacia para que me asesoren sobre mis medicamentos	4,9	4,9
Recomendaría a mis familiares o amigos que acudan a esta farmacia para que les brinde este servicio	4,9	4,9
Informaría al personal de la farmacia sobre cualquier cambio en mis medicamentos	4,8	4,7
Estoy satisfecho con el servicio recibido	4,9	4,9



Seguimiento farmacoterapéutico. Se realizó una encuesta en 2004, volviéndose a repetir en el año 2010 y en la que se obtuvieron los siguientes resultados entre los pacientes del seguimiento farmacoterapéutico.

A través de la participación de mi farmacéutico en el seguimiento de los medicamentos que utilizo he logrado:	Resultado 2010
Conocer mejor los medicamentos que uso:	4,7
Que los medicamentos que uso produjeran los efectos esperados:	4,7
Mejorar mi estado de salud:	4,7
Aprender sobre la necesidad de cumplir con el tratamiento prescrito por mi médico:	4,9
Que se minimicen los efectos indeseables de los medicamentos que uso:	4,6
A la vista de los resultados obtenidos:	
¿Continuaría visitando a mi farmacéutico ya que ha logrado mejorar los beneficios obtenidos con los medicamentos que uso?	100%: si
¿Solicitaría a mi médico que continúe trabajando en conjunto con mi farmacéutico?	100%: si
¿Consideraría apropiado que la Seguridad Social reconociera honorarios por este servicio profesional ofrecido por su farmacéutico?	100%: si
¿Recomendaría a sus familiares o amigos que acudan a su farmacéutico para que les brinde este servicio?	100%: si

Mystery shopping: En 2006 se realizó por primera vez un Mystery Shopping, experiencia que se volvió a repetir en 2010, con el objeto de conocer detalles, positivos o negativos, para poder potenciarlos o mejorarlos, siempre desde el punto de vista de un cliente anónimo que representa al cliente medio del local. Los objetivos específicos de este estudio son:

- Conocer la actuación profesional del equipo farmacéutico de Farmacia Zarzuelo ante la dispensación de un medicamento.
- Comparar la actuación profesional del equipo farmacéutico de Farmacia Zarzuelo con 2 farmacias de la competencia.
- Valorar la capacidad de resolución del equipo farmacéutico de Farmacia Zarzuelo.

La parte más importante que se analizará es si el equipo farmacéutico adopta una actitud "activa" para la detección y resolución de interacciones entre medicamentos.

En los resultados de la visita a Farmacia Zarzuelo se concluye se siguieron todos los pasos correctos en la atención al cliente, con la salvedad de que no se ha preguntado por la toma de otros medicamentos, es el cliente quien pregunta por la existencia o no de problemas por la toma conjunta con del medicamento con otro con el que interacciona, lo que se solucionó con una respuesta correcta, aunque se desconoce si se ha realizado registro de dicha intervención. Las farmacias de la competencia no fueron capaces de detectar la interacción ni adoptaron una actitud pro-activa; siempre tuvo que ser el cliente quien preguntara y proporcionara información.

Todos los detalles de este estudio están disponibles en el informe de los resultados del mismo.



farmacia **zarzuelo**

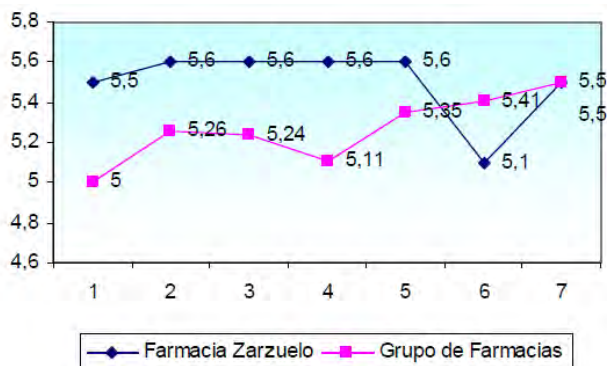


CRITERIO 6. RESULTADOS EN CLIENTES. 6a

Resultados en clientes. Medidas de percepción.

Indicadores de satisfacción comparados con otras farmacias: En el periodo 2006 se efectuó una encuesta a 50 clientes de la farmacia por parte de una empresa externa, con unos resultados muy satisfactorios, especialmente si se comparan con los resultados obtenidos en otras 5 farmacias de la provincia.

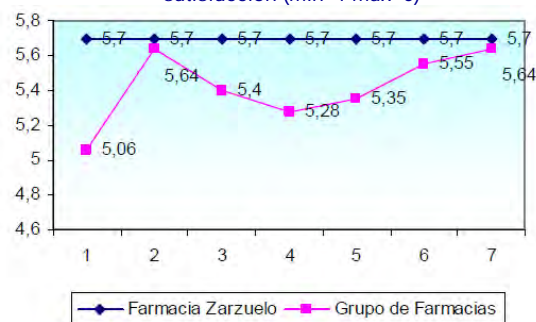
Satisfacción en relación a la farmacia. Índice de satisfacción (mín=1 máx=6)



1. Acceso a la farmacia
2. Acondicionamiento de la farmacia
3. Facilidad de circulación dentro de la farmacia
4. Accesibilidad de los productos de autoservicio
5. Atmósfera en la farmacia
6. Horario
7. Atractivo de los escaparates

Causa-Efecto: Salvo en el tema del horario, en todas las demás preguntas se obtiene una puntuación sensiblemente superior al grupo de farmacias. En 2011 se ha decidido abrir diariamente una hora más al público.

Satisfacción en relación al personal de la farmacia Índice de satisfacción (mín=1 máx=6)

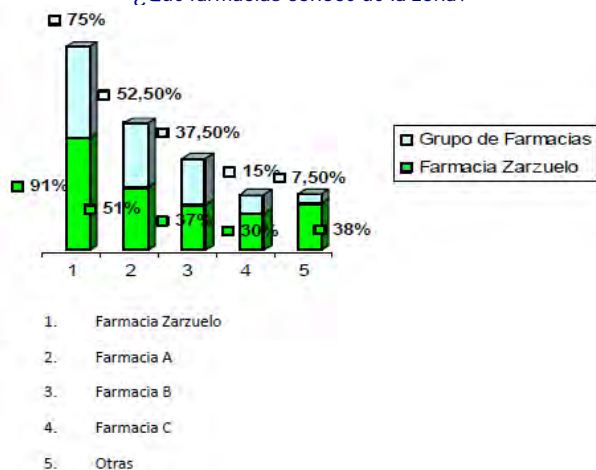


1. Acogida del personal
2. Disponibilidad del personal
3. Competencia del personal en el consejo de medicamentos
4. Competencia del personal en el consejo de productos de dermofarmacia
5. Confidencialidad y discreción del consejo
6. Tiempo de atención
7. Rapidez del servicio

Causa-Efecto: Igualmente en este caso se obtiene una alta y constante satisfacción con el trato recibido por el personal, con 5,7 sobre 6, siendo también superior al grupo de farmacias con el que se hizo la comparación.

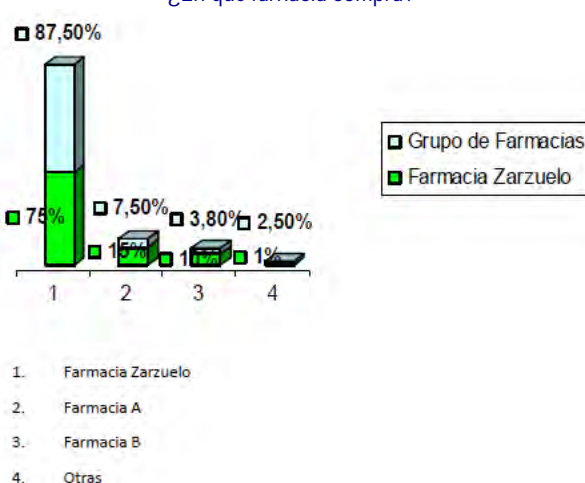
En el año 2008 se realizó una encuesta a 100 personas en el exterior de la farmacia, con la que se pretendía comparar los resultados de nuestra Farmacia con el grupo Vitalyfarma al que se pertenece y con otras farmacias con las que se compete (encuesta utilizada por las farmacias del grupo). De los resultados obtenidos, se pueden destacar los siguientes datos:

¿Qué farmacias conoce de la zona?



Causa-Efecto: En la gráfica se puede observar que el nivel de conocimiento de Farmacia Zarzuelo (con un 91%) es muy superior a la media del grupo (75%) y al resto de farmacias propuestas (A, B y C), por lo que se considera la farmacia de referencia en el entorno.

¿En qué farmacia compra?



Causa-Efecto: Un 75% de nuestros encuestados afirmaron comprar en nuestra farmacia, repartiéndose el resto de las compras entre la farmacia A, B y otras. Una media de un 87,5% de los encuestados en las farmacias del grupo Vitalyfarma afirmó comprar en la farmacia encuestadora.



farmacia **zarzuelo**

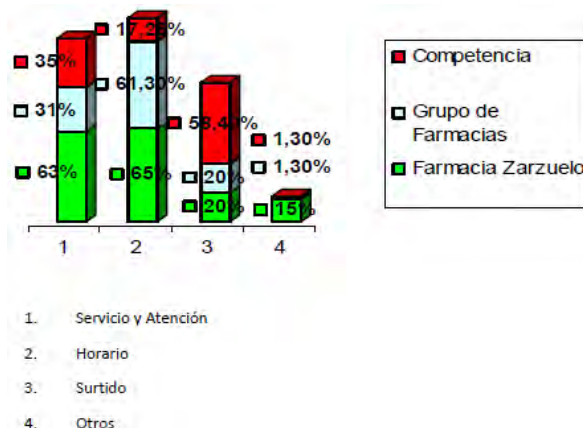


CRITERIO 6. RESULTADOS EN CLIENTES. 6a

Resultados en clientes. Medidas de percepción.

De estas dos gráficas se desprende que tanto el nivel de conocimiento como el nivel de compra se centran en nuestra farmacia, por lo que somos una farmacia que roba cuota de mercado a otras farmacias del entorno.

¿Qué destaca más en la farmacia que compra?



Causa-Efecto: Se puede apreciar que una de las debilidades que destacan con respecto a otras farmacias de la competencia (farmacias del Arroyo de la Miel) es el nivel de surtido, lo que deriva en la definición de la línea estratégica P3 relacionada con la potenciación de la oferta de productos de parafarmacia. En relación con este aspecto, se considera que la realización de campañas temáticas quincenales o de tres semanas que concentren el surtido dando sensación de especialistas sería una buena táctica.



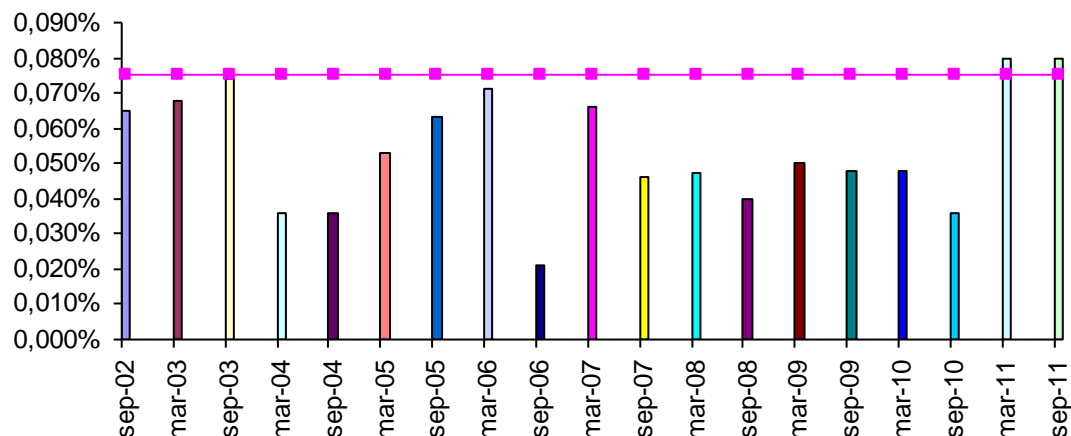
Además de las mediciones directas de la percepción y satisfacción del cliente descritas en el subcriterio 6.a, se controlan otros parámetros internos de rendimiento que afectan de modo directo a la satisfacción del cliente.

Durante la implantación del sistema de gestión de calidad se identificó al menos un indicador por cada uno de los procesos.

Además para cada uno de estos valores se ha definido un objetivo a alcanzar, que permite conocer si el proceso se está desarrollando dentro de los parámetros deseables, al mismo tiempo que permiten ver cómo evolucionan los procesos hacia una mejora continua.

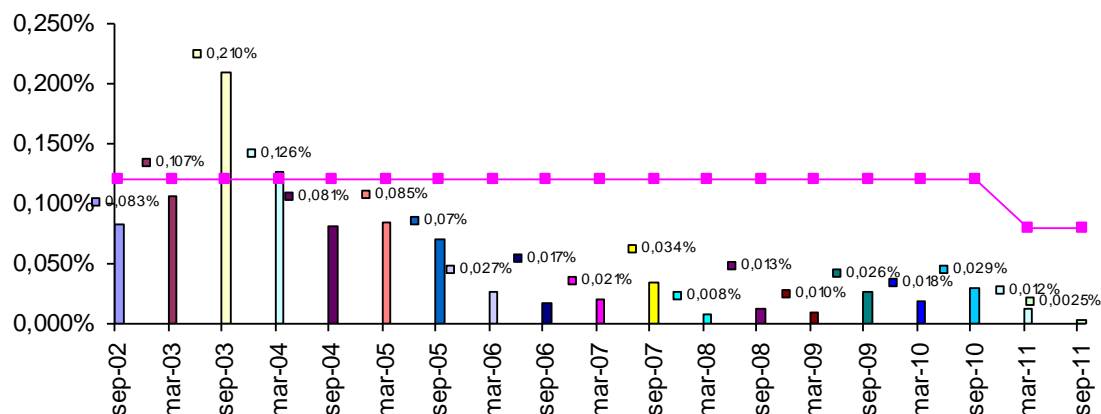
Entre los indicadores definidos se pueden destacar los siguientes:

Nº Reclamaciones-Devoluciones de clientes



Causa-Efecto: Aunque se haya superado el objetivo de 0,075 % marcado como valor de conformidad, es un indicador muy sensible ya que se anotan todas las incidencias que se producen en las ventas y dispensaciones con pacientes, con el objeto de posteriormente analizar las causas y la capacidad de resolución de la farmacia. Las medidas principales que se suelen tomar en base a esta información es, por ejemplo, la adecuación o no de un proveedor o fabricante (en base al nº de devoluciones de su producto), o toma de acciones correctivas ante incidencias que se repiten.

Errores de dispensación



Causa-Efecto: Los errores de dispensación han disminuido sensiblemente en el último año, coincidiendo con la implantación del robot ARX en la Farmacia. Se está colaborando para elaborar un estudio, una vez se tengan suficientes datos, de cómo la implantación de un robot afecta a los errores de dispensación.

resultados en personas

7





Farmacia Zarzuelo considera la percepción que de ella tienen sus propios miembros del equipo, y valora su satisfacción como punto indispensable para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios. En consecuencia, se ha desarrollado un sistema para la obtención de datos destinados a medir, mediante técnicas directas e indirectas, los resultados entre los profesionales del equipo y evaluar así el grado de excelencia alcanzado en la gestión.

Se dispone también de un proceso sistemático para la obtención de información de las personas de la organización. Desde el año 2002 se utiliza una encuesta de satisfacción relacionada con la formación externa, que se rellena por parte de los asistentes después de cada curso de formación. Esta encuesta también se utiliza para evaluar la eficacia de la acción formativa.

Desde 2007 se ha implantado una metodología de medición del clima laboral mediante la cual se encuesta a todo el personal de la farmacia a través de 2 cuestionarios:

- Encuesta A: Ordena de 1 a 12 los criterios según la importancia que tiene para tu motivación en el trabajo diario (1 para el más importante y 12 para el menos importante). Dicha encuesta se ha realizado en los años 2007 y 2012 con los siguientes resultados principales:

- 2007

Los 3 aspectos que más valoró el equipo fueron:

- Comunicación clara, fluida y abierta (3,5)
- Buen ambiente de trabajo (3,7)
- Que se valore y reconozca el trabajo (3,7)

Los 3 aspectos que menos se valoraron:

- Que se potencien habilidades comerciales y de atención al cliente (10,2)
- Nuevas competencias y habilidades (9)
- Sistema de incentivos económicos con las ventas (8)

- 2012

Los 3 aspectos que más valoró el equipo fueron:

- Buen ambiente de trabajo (2,3)

- Comunicación clara, fluida y abierta (2,5)

- Organización eficaz (3,7)

Los 3 aspectos que menos se valoraron:

- Sistema de incentivos económicos con las ventas (8,8)
- Definición clara de objetivos (8,3)
- Que exista la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades (7,5)

- Encuesta B: deben ordenar 10 criterios en función de cómo los está desarrollando actualmente la dirección de la farmacia en la misma (1 la valoración más baja y 10 la más alta). Esta encuesta también se ha realizado en los años 2007 y 2012 con los siguientes resultados principales:

- 2007

Con respecto a esta encuesta los puntos fuertes son:

- Buen ambiente de trabajo (9,3)
- Formación continuada (9)
- Definición clara de objetivos (8,2)

Los puntos débiles identificados son:

- Sistema de incentivos relacionados con las ventas (2,5)
- Comunicación clara, fluida y abierta (5)
- Cuenta con nuestras ideas para el trabajo (5,8)

- 2012

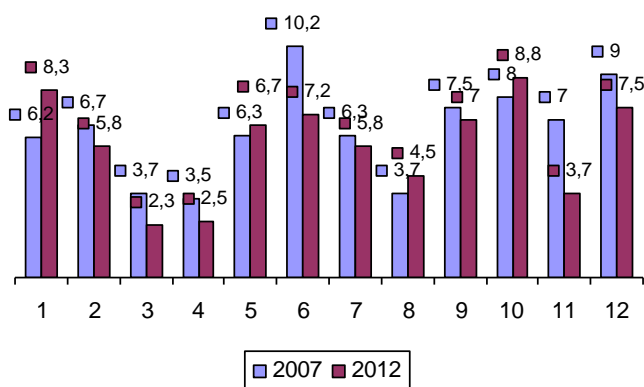
Con respecto a esta encuesta los puntos fuertes son:

- Formación continuada (9)
- Aprovecha los conocimientos y competencias de las personas (7,3)
- Clara definición de tareas y responsabilidades (7,2)

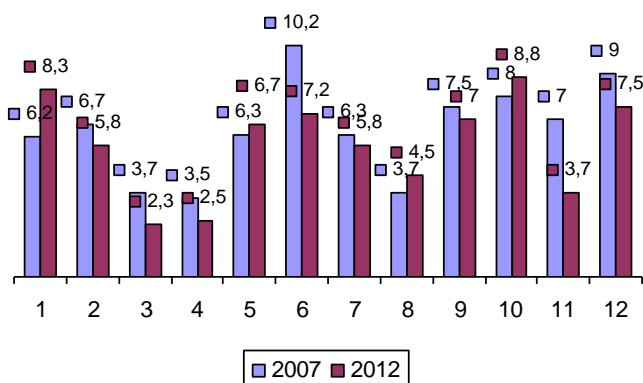
Los puntos débiles identificados son:

- Definición clara de objetivos (5,5)
- Potencia habilidades comerciales (6,2)
- Valora y reconoce nuestro trabajo (6,2)

Encuesta A



1. Que haya una definición clara y concreta de objetivos.
2. Que se haga formación.
3. Que haya un buen ambiente de trabajo.
4. Que haya una comunicación, clara, fluida y abierta.
5. Que se aprovechen los conocimientos y las competencias de cada una de las personas de la farmacia.
6. Que se potencien las habilidades comerciales y de atención al cliente.
7. Que se cuente con tus ideas para el trabajo.
8. Que se valore y reconozca tu trabajo.
9. Que haya una clara definición de tareas y responsabilidades.
10. Que haya un sistema de incentivos económicos relacionados con las ventas en la farmacia.
11. Que haya una organización eficaz en la farmacia.
12. Que exista la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades en la farmacia.

Encuesta B


1. Hay una definición clara y concreta de objetivos.
2. Hacemos formación continuada.
3. Hay un buen ambiente de trabajo.
4. Hay una comunicación clara, fluida y abierta.
5. Aprovecha los conocimientos y las competencias de cada una de las personas de la farmacia.
6. Potencia las habilidades comerciales y la atención al cliente.
7. Cuenta con nuestras ideas para el trabajo.
8. Valora y reconoce nuestro trabajo.
9. Hay una clara definición de tareas y responsabilidades.
10. Hay un sistema de incentivos económicos relacionado con las ventas en la farmacia o con los servicios asistenciales
11. Hay una organización eficaz en la farmacia.
12. Existe la posibilidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades en la farmacia.

Gracias a la colaboración establecida con el grupo Vitalyfarma, en el año 2008 se realizó una encuesta de clima laboral, en la que el trabajador debía responder a 11 preguntas sobre su situación laboral (salario, ambiente de trabajo, motivación, etc.). Los principales resultados obtenidos quedan desglosados de la siguiente forma:

Motivación: los aspectos que más motivan al equipo son aquellos que van relacionados con mejorar su calidad de vida, con jornadas intensivas o librando fines de semana y con el de adquirir mayores responsabilidades dentro de las funciones de la oficina de farmacia.

Salario: los miembros del equipo están de acuerdo con el salario percibido en general. No les importaría tener una variable sobre beneficios o ventas, pero en todo caso sobre los del conjunto, no de forma individual. Esto indica que no quieren tener presión sobre las ventas.

Ambiente de trabajo: existe muy buena cohesión en el equipo. Tienen una buena relación tanto laboral como personal, teniendo que mejorar en la organización del reparto de tareas.

Motivos de cambio de trabajo: los principales motivos por los que los miembros del equipo cambiarían su trabajo son el poder mejorar su calidad de vida (jornadas laborales intensivas, librando fines de semana u horarios más flexibles). Por otro lado el aumento de salario también sería un motivo de cambio.

Las acciones de se han llevado a cabo desde la Dirección en función de los resultados anteriores han sido:

- Introducir en los objetivos mensuales la posibilidad de ser premiados con días libres.
- Eliminación de los servicios de guardia en domingo.
- Premiar a los miembros del equipo con jornada laboral reducida intensiva en función de los objetivos alcanzados.

Se ha realizado el 3 de abril de 2012 una encuesta entre los seis trabajadores que actualmente hay en la Farmacia, sobre la implantación del robot ARX de dispensación de medicamentos. Se pidió que se valorase de 1 (mínimo) a 5 (máximo) la importancia que tiene en el trabajo diario de los farmacéuticos la implantación del robot ARX con respecto a la dispensación tradicional anterior. Los resultados de esta encuesta son los siguientes:

	Resultado
1. Mejora en la calidad de la dispensación, reflejado en un mayor registro de intervenciones y una mayor detección de problemas	4
2. Mejora en el tiempo dedicado a los pacientes, reflejado en una mayor explicación sobre el uso de medicamentos	4,8
3. Mejora en el tiempo dedicado a los pacientes, reflejado en una mayor facilidad para el ofrecimiento del servicio de seguimiento farmacoterapéutico.	4,7
4. Reducción de los errores de dispensación	5
5. Reducción de las faltas de existencias por errores del programa informático	3,5
6. Mayor comodidad para abordar la dispensación (tiempo, esfuerzo físico, sistemática).	5
7. Mejora en la detección de sospechas de RAM	3,8
8. Mejora en la posibilidad de derivación de pacientes a otros servicios de la farmacia (INR, Refotron, MAPA, osteoporosis, PIO, etc.)	4
9. Mejora en el tiempo destinado a la recepción de pedidos	5
10. Reducción en el esfuerzo físico dedicado a la recepción de los pedidos	5
11. Mejora en procesos de control de caducidades de medicamentos	4,7
12. Mayor posibilidad de desarrollar ventas cruzadas	4,2
13. Mejora en el tiempo destinado a otras tareas	4,8
14. Sensación de incertidumbre, intranquilidad por percibir que se pueden prescindir de ciertos puestos de trabajo	4,5



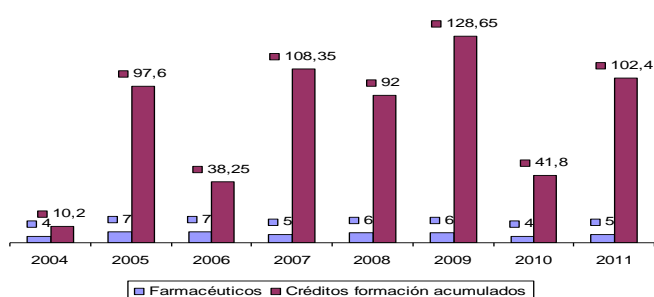
Para tener una percepción del grado de satisfacción del personal de la oficina de farmacia, también se han tenido en cuenta otro tipo de indicadores, como son las horas de formación totales por farmacéutico del equipo, como indicador de la participación de los miembros del equipo en la formación externa.

También se miden los créditos de formación continuada obtenidos por los farmacéuticos.

Se tiene una sistematización de formación por el sistema de gestión de calidad implantado, y donde se puede comprobar que dicho plan de formación anual del personal se ha cumplido según lo esperado; de los cursos realizados se mide la eficacia, es decir, si ha habido mejoras en la realización del trabajo tras la formación.

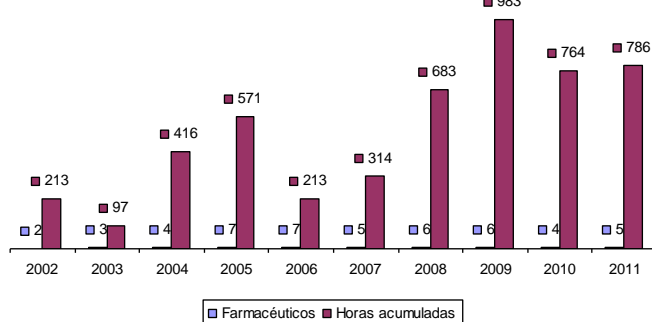
La eficacia de la formación es verificada mediante la realización de entrevistas, de Dirección a cada persona que haya recibido el curso para que opine del mismo, y en la supervisión del trabajo diario.

Créditos de formación continuada



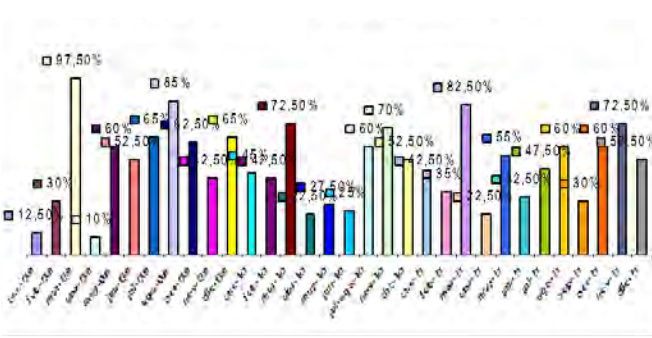
Causa-Efecto: En este gráfico se puede percibir, para el número de farmacéuticos que cada año han trabajado en Farmacia Zarzuelo la cantidad de créditos de formación continuada que han realizado. Tras los datos del año 2010, en que bajó el promedio de horas, en 2011 ha vuelto a subir a los altos niveles de años anteriores, todo ello buscando la competencia y satisfacción del personal.

Horas de formación externa



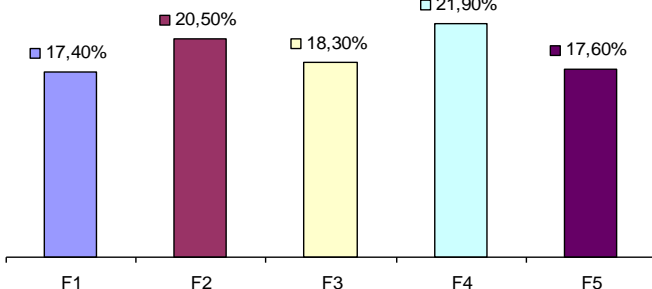
Causa-Efecto: Igual que en el caso anterior, los datos de horas de formación por trabajador es muy elevado para todos los años que se lleva midiendo, con una tendencia creciente en los últimos años. Esto repercute en beneficio del trabajador y a su vez redunda en beneficio para la Farmacia al contar con personal cada vez más formado.

% de objetivos alcanzados en servicios cognitivos



Causa-Efecto: En esta gráfica se muestra el resultado de las evaluaciones de los objetivos mensuales del desempeño de los servicios cognitivos fijados para los profesionales farmacéuticos. Existen datos desde el año 2006 y se adjuntan los datos de los últimos 3 años, con unos resultados elevados

Participación del equipo en ventas (%) en 2011

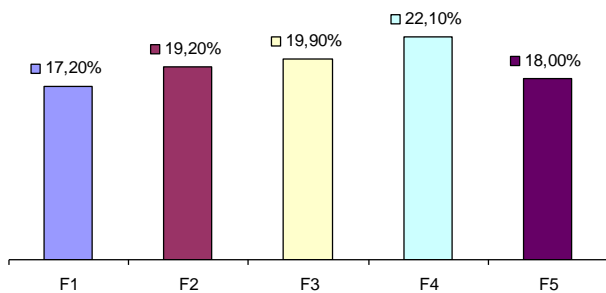


Causa-Efecto: En esta gráfica se muestra el porcentaje en ventas de cada farmacéutico del equipo (F1, F2, F3, F4, F5). Estos datos se calculan para evaluar el desempeño de los miembros del equipo.

Otros indicadores de rendimiento de las personas que se miden y analizan relacionados con las personas de la Farmacia Zarzuelo son:

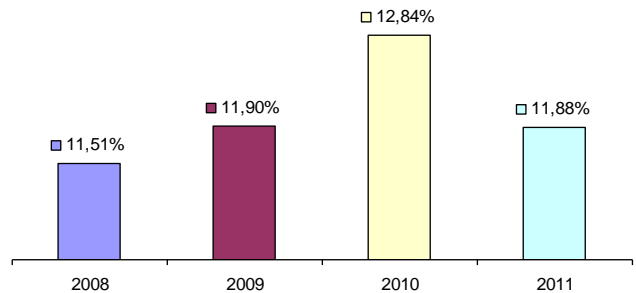
- Número de tareas realizadas/persona/mes.
- Número de pedidos recibidos/persona/mes.
- Número de operaciones/persona/mes.
- Número de unidades vendidas/persona/mes.
- Importe de ventas/persona/mes.
- Número de historias abiertas/persona/mes.
- Número de RAM detectadas/persona/mes.
- Número de PRM detectados/persona/mes.
- Número de planes de alimentación/persona/mes.

Participación del equipo en unidades vendidas en 2011



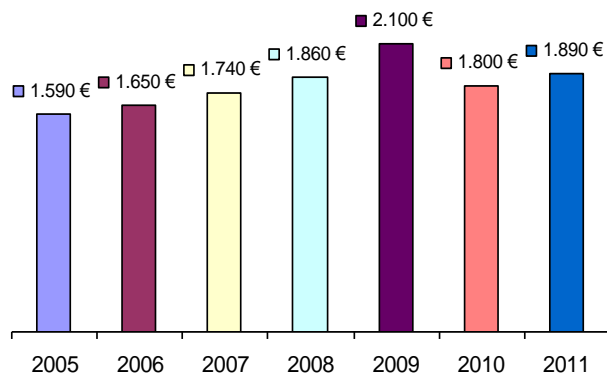
Causa-Efecto: Al igual que en la gráfica anterior, en este caso se analiza el porcentaje de participación de cada farmacéutico respecto al número de unidades vendidas/dispensadas, con el fin de poder evaluar el desempeño de los miembros del equipo tanto a nivel grupal como de cada miembro del equipo.

Costes de personal sobre ventas 2011



Causa-Efecto: Los costes de personal son muy elevados con respecto al total de ventas en los años en que se ha medido y con tendencia creciente. La dirección de la Farmacia es consciente de esto, siendo una apuesta personal por que todo el personal sea farmacéutico licenciado y esté formado. La tendencia negativa de las ventas dificulta reducir este cociente sin incidir en las nóminas del equipo humano. Con el robot se persigue reducir este indicador, ya que el robot permite reducir el número de personas contratadas.

Aportación al plan de pensiones



Causa-Efecto: Se refleja como ejemplo, la evolución de las aportaciones a planes de pensiones al equipo de la farmacia asociadas a una de las herramientas de reconocimiento a la fidelidad del personal en la Farmacia Zarzuelo.

resultados en la Sociedad

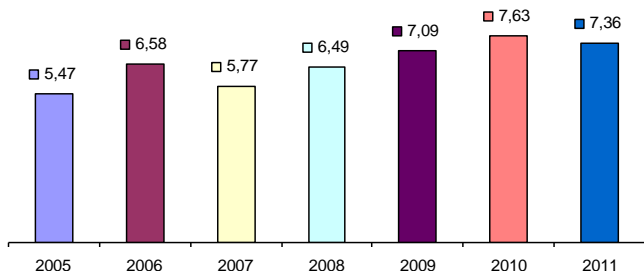
8



En relación al impacto de la intervención en la comunidad, la Dirección de la farmacia planifica las acciones a llevar a cabo, cuyos objetivos están ampliamente centrados en la educación sanitaria, de acuerdo con la política y estrategia de Farmacia Zarzuelo. Aparte de estos objetivos, como empresa, también provoca un impacto social en relación con la generación de empleo.

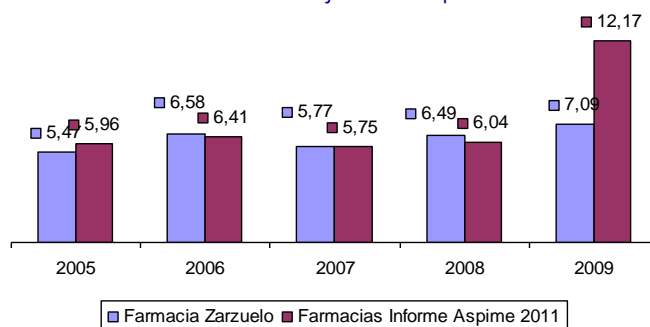
Siendo consciente de este impacto, la Farmacia Zarzuelo desde hace algunos años procura favorecer la contratación de manera que se facilite la entrada en el mercado laboral de farmacéuticos jóvenes y, principalmente, recién licenciados. Asimismo, en base a sus capacidades relacionadas con la atención a los pacientes, se ha producido la contratación principalmente de mujeres en los últimos dos años.

Cifra media de trabajadores



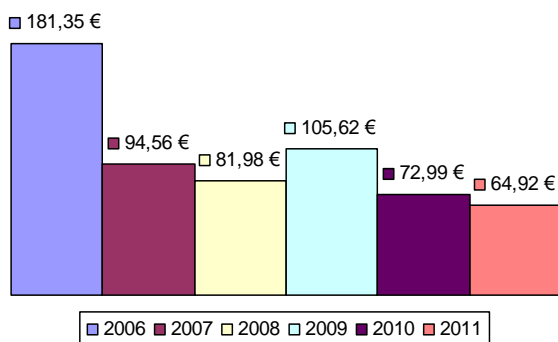
Causa-Efecto: El número medio de trabajadores se ha mantenido en todos los años, con una tendencia positiva creciente. Desde la dirección se considera un beneficio social importante el dar trabajo de calidad a personas jóvenes y cualificadas, máxime con la coyuntura económica actual.

Cifra media de trabajadores comparativa



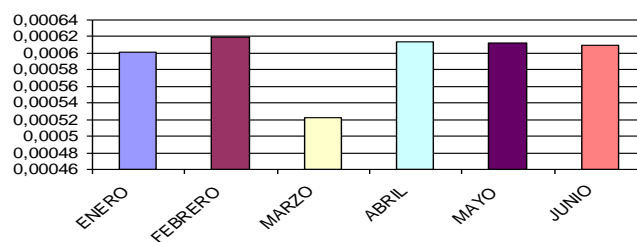
Causa-Efecto: Este gráfico compara la cifra media de trabajadores de Farmacia Zarzuelo con la cifra media de las farmacias del Informe Aspime 2011 (último dato disponible 2009). Farmacia Zarzuelo ha incrementado los trabajadores desde 2009 apostando por la calidad, no se puede asegurar que la media de las farmacias haya seguido haciéndolo del mismo modo.

Colaboración con CUDECA



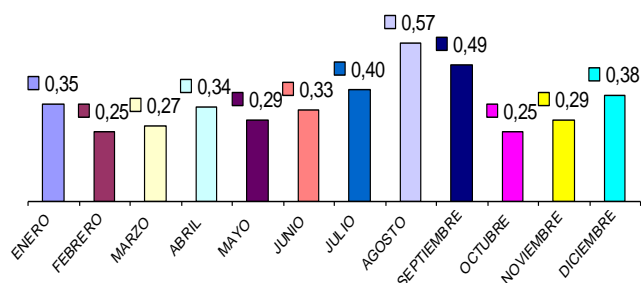
Causa-Efecto: Farmacia Zarzuelo vive para y por la comunidad que la rodea. No se es ajeno a ciertas demandas económicas realizadas por diversas organizaciones tales como CUDECA, al sentirnos identificados con su objetivo, por tratar y cuidar a enfermos de cáncer y también por su proximidad. La toma de presión arterial se hace gratuitamente y aquellos pacientes que lo deseen pueden depositar un donativo en la hucha de CUDECA. Los importes recaudados por este sistema han sido los reflejados en el gráfico.

Impacto ambiental. Generación residuos (envases de plástico que han contenido reactivos) en 2011



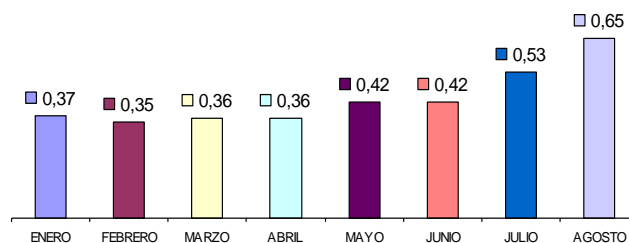
Causa-Efecto: Como novedad desde la memoria anterior se ha conseguido una certificación medioambiental, dentro de la preocupación de Farmacia Zarzuelo por la sostenibilidad y su impacto en la sociedad. Se ha comenzado a medir una serie de indicadores, con idea de marcar pautas para su disminución y definir objetivos de mejora

Impacto ambiental. Consumo eléctrico 2010 en kWh frente a número de operaciones mensuales



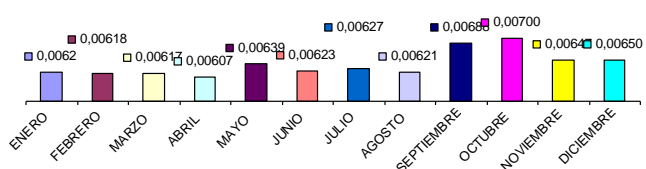
Causa-Efecto: Tras la medición de la significancia de los aspectos ambientales reales de la Farmacia Zarzuelo, se decide comenzar a medir el consumo eléctrico, ponderándolo al número de operaciones realizadas.

Impacto ambiental. Consumo eléctrico 2011 en kWh frente a número de operaciones mensuales



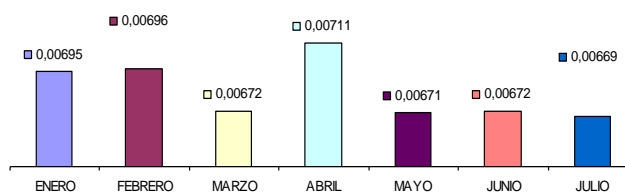
Causa-Efecto: Se está trabajando para disminuir el consumo eléctrico, habiendo colaborado con el IAT para realizar una plan de eficiencia energética. Habrá que cruzar los datos de 2011 con la disminución del número de operaciones mensuales registradas.

Consumo envases 2010



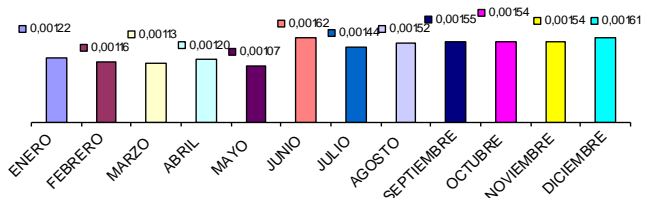
Causa-Efecto: Corresponde a los envases de dosificación, las bolsas y los recipientes de fórmulas (kg) frente al número de operaciones mensuales. Se ha comenzado a medir este indicador en 2010. Los datos en el segundo semestre de 2010 empeoraron coincidiendo con la disminución del número de operaciones mensuales.

Consumo envases 2011



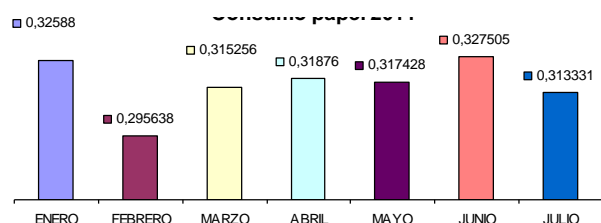
Causa-Efecto: Se sigue haciendo un esfuerzo mediante la medición de este indicador medioambiental para conseguir mantenerlo e incluso disminuirlo, a pesar de que el número de operaciones mensuales ha disminuido.

Consumo papel 2010



Causa-Efecto: Kg de papel consumido en la farmacia frente al número de operaciones mensuales

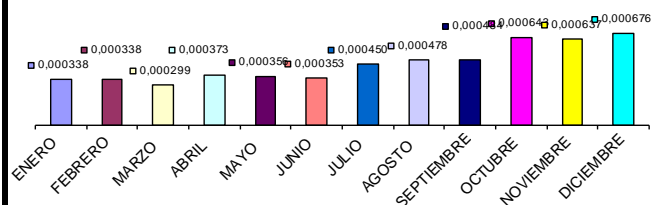
Consumo papel 2011



Causa-Efecto: El dato ha empeorado con respecto a 2010. Consecuencia fundamentalmente de la disminución del número de operaciones mensuales. Se continúa pese a ello con la elaboración de folletos divulgativos y otros elementos que suponen consumo de papel, pero por los que se apuesta como elemento informativo y divulgativo para los pacientes y clientes.

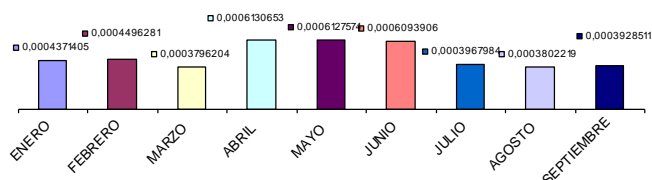


Consumo agua 2010



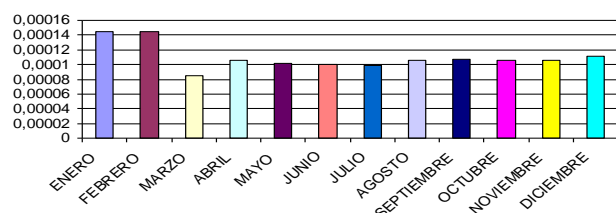
Causa-Efecto: Consumo de agua de red-vertido de agua de saneamiento: m3 consumidos/vertidos frente al número de operaciones.

Consumo agua 2011



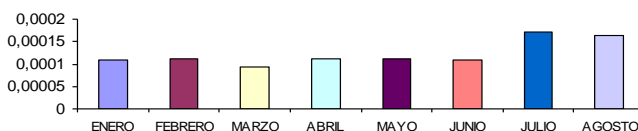
Causa-Efecto: Se está produciendo una importante disminución en 2011 frente a 2010 una vez que se han revisado posibles fugas y se ha realizado concienciación a todo el personal de la Farmacia sobre el consumo de agua.

Generación residuos biológicos 2010



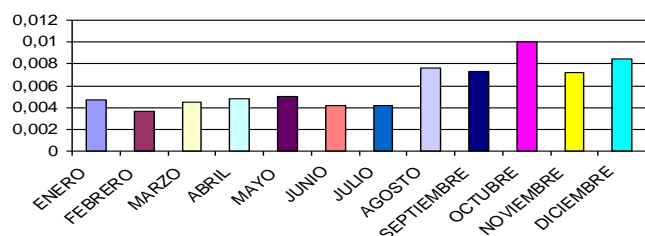
Causa-Efecto: Corresponde a los Kg generados de residuos (restos biológicos) frente a número de operaciones mensuales.

Generación residuos biológicos 2011



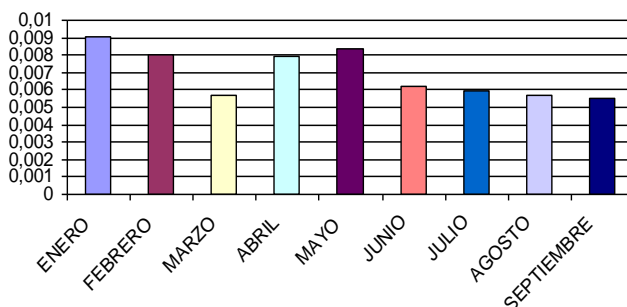
Causa-Efecto: Salvo en los dos últimos meses con mediciones en 2011, todo el año ha habido una disminución con respecto a los datos de 2010. Las operaciones mensuales han disminuido, pudiendo este dato haber influido igualmente en un descenso de las que implican residuos biológicos. Aún así, se valora la importancia de medir todos estos ratios, para a partir de su conocimiento tomar decisiones y marcar objetivos.

Generación residuos SIGRE 2010



Causa-Efecto: Corresponde al Kg de medicamentos en el sistema de SIGRE (medicamentos + envases y prospecto) calculados frente al número de operaciones mensuales.

Generación residuos SIGRE 2011



Causa-Efecto: Se siguen recogiendo medicamentos y las operaciones mensuales han disminuido.



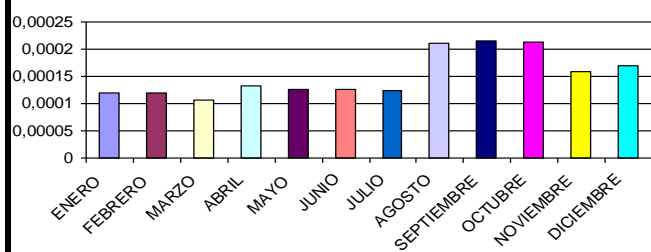
farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 8. RESULTADOS EN SOCIEDAD. 8a

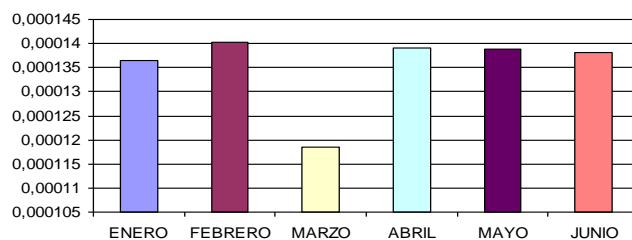
Resultados en sociedad. Medidas de percepción.

Generación residuos de tóner 2010



Causa-Efecto: Residuos tóner en kg frente al número de operaciones mensuales.

Generación residuos de tóner 2011



Causa-Efecto: Valores en 2011 inferiores al último semestre de 2010, atribuido a la menor impresión de documentos cuando no es necesario hacerlo y a la concienciación y formación de todo el personal en este aspecto.



farmacia **zarzuelo**



CRITERIO 8. RESULTADOS EN SOCIEDAD. 8b

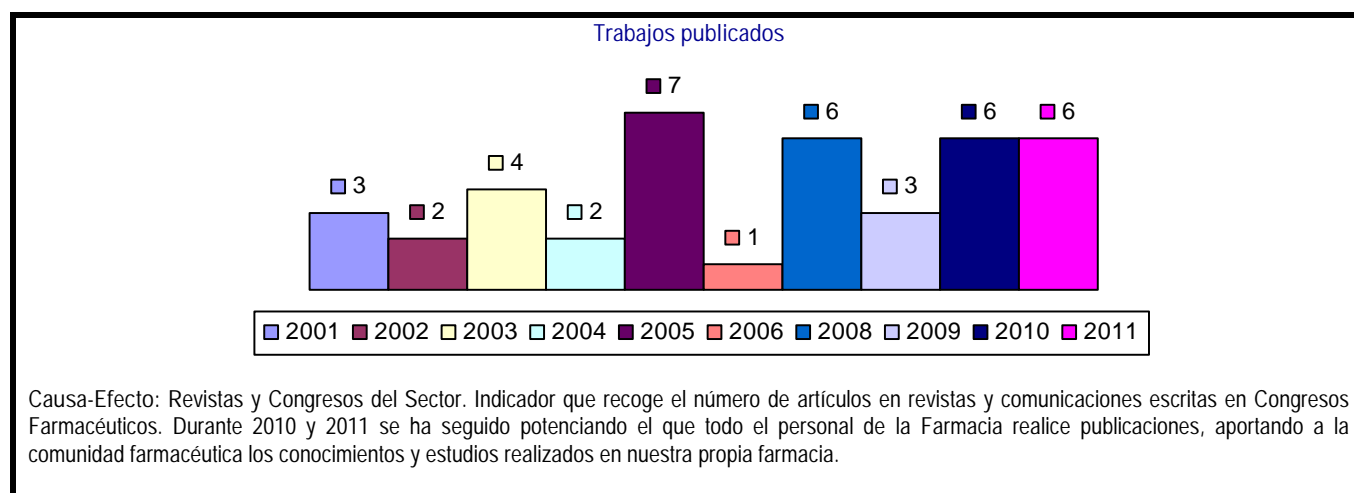
Resultados en la sociedad. Indicadores de rendimiento.

Entre las últimas apariciones en prensa de la Farmacia Zarzuelo se pueden citar:

- Segundo premio a la mejor comunicación en el Congreso SAHTA Torremolinos 2011 (12/12/2011).
- Jornada IX Aniversario Correo Farmacéutico (28/06/2010).
- Una farmacia con calidad Málaga Hoy (17/06/2010).
- Certificación de calidad a una farmacia de Málaga SUR (17/06/2010).
- Una farmacia local obtiene el Sello de Excelencia Europea Vecinos de Benalmádena 21 de mayo de 2010 (28/05/2010).

- El valor incalculable de los pequeños servicios Correo Farmacéutico 17-23 de mayo de 2010 (20/05/2010).
- Farmacia Zarzuelo renueva y amplía su sello de calidad EFQM Correo Farmacéutico 2010 del 17 al 23 de mayo de 2010 (20/05/2010).
- Una experiencia revela que la adherencia al tratamiento del glaucoma se puede mejorar desde la farmacia Correo Farmacéutico semana del 19 al 25 de octubre de 2009 (21/10/2009).

Uno de los campos que más hemos fomentado en nuestra actividad diaria es la investigación en farmacia comunitaria. Consecuencia de este trabajo hemos sido capaces de publicar diferentes artículos de investigación en revistas sanitarias y presentar comunicaciones en diferentes congresos nacionales. La evolución del número de trabajos científicos publicados es la siguiente:



En el último Congreso SAHTA en Málaga 2011 se consiguió el segundo premio a la mejor comunicación escrita con el trabajo titulado "Evaluación y comparación con un periodo anterior de la detección de hipertensos no diagnosticados en una Farmacia Comunitaria."

Se ha participado en los siguientes premios, intentando divulgar la implantación de la calidad en la farmacia comunitaria, con los resultados que se detallan:

Premio	Resultado
II Premio a la Excelencia en las Pymes andaluzas (Grupo Joly y La Caixa) Noviembre 2010	No premiado Categoría salud, bienestar y biotecnología. Memoria EFQM
Premio Cinfa a la innovación en la farmacia (2011), Marzo 2011	No premiado Proyecto: Aplicación del modelo EFQM en la gestión de los servicios asistenciales de una farmacia comunitaria
Premio IFC (Instituto de Formación Cofares), mayo 2011.	No premiado Proyecto: Aplicación del modelo EFQM en la gestión de los servicios asistenciales de una farmacia comunitaria, pero en formato artículo científico.
IV Premios Esteve Unidos por la Atención al Paciente, 2010	No premiado Proyecto: Aplicación del modelo EFQM en la gestión de los servicios asistenciales de una farmacia comunitaria
X Premio Andaluz a la Excelencia, 2010	No premiado Categoría: sistemas de gestión
Premio Sigre (septiembre 2011)	Proyecto: Sistema de gestión energética aplicado a una farmacia No premiado Categoría: Farmacia
Premios Cinfa a la innovación en la farmacia (2012), Marzo 2012	No premiado Proyecto: Resultados principales en la implantación de una cartera de servicios en una farmacia comunitaria

9

resultados clave





Farmacia Zarzuelo dispone de un cuadro de mandos integral, alineado con su estrategia y en el que se analiza la información desde las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de recursos.

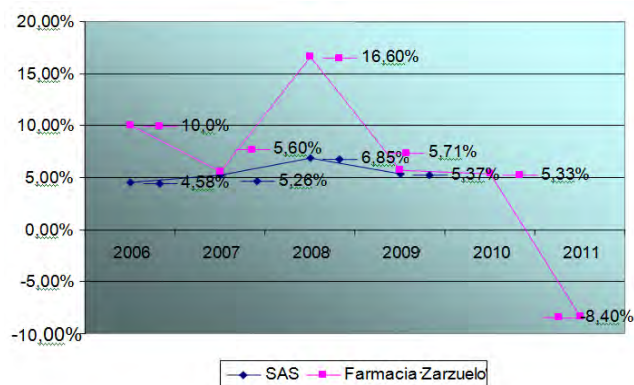
Los servicios de atención farmacéutica hacen referencia a las actividades del ámbito de la clínica orientadas a la asistencia del sujeto en el manejo de los medicamentos antes que al medicamento en sí. De estas actividades, el seguimiento farmacoterapéutico presenta el mayor nivel de efectividad en la obtención de los mejores resultados en salud posibles cuando se utilizan medicamentos. Los farmacéuticos podemos facilitar la obtención de resultados terapéuticos adecuados y evitar, en gran medida, la aparición de problemas relacionados con los medicamentos (PRM) y de resultados negativos asociados a los medicamentos (RNM) mediante la práctica de la atención farmacéutica. Consiste en:

- Dispensación: actitud activa del farmacéutico en la provisión de medicamentos.
- Indicación farmacéutica: ayuda al paciente en la correcta toma de decisiones para el autocuidado de su salud.
- Seguimiento farmacoterapéutico: mayor implicación del farmacéutico con la monitorización y registro sistemático de la terapia que recibe el paciente.

Mediante el seguimiento farmacoterapéutico a los pacientes en Farmacia Zarzuelo se consigue la detección de problemas relacionados con los medicamentos (PRM), para la prevención y resolución de resultados negativos asociados a la medicación (RNM). Esta actividad profesional nos conduce al objetivo clínico establecido, ya que el resultado final que se mide clínicamente del proceso de atención al paciente es el PRM/RNM. Esta actividad es la vía que nos diferencia y distingue como farmacia; fidelizamos clientes y aseguramos nuestro crecimiento y rentabilidad económica gracias a nuestro proceso de atención al paciente.

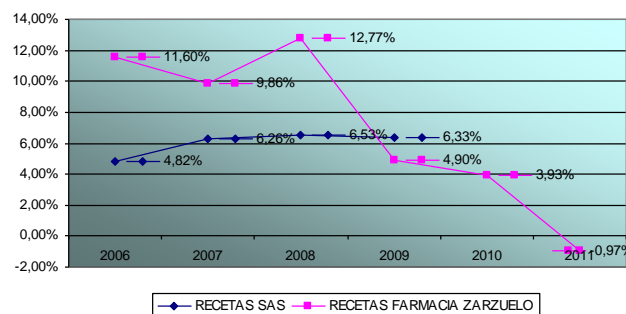
En primer lugar se expone la evolución de los principales resultados económicos. Los objetivos son establecidos por la Dirección al principio de cada periodo en función de la situación de la farmacia y las perspectivas económicas del sector.

Ventas SAS – Farmacia Zarzuelo



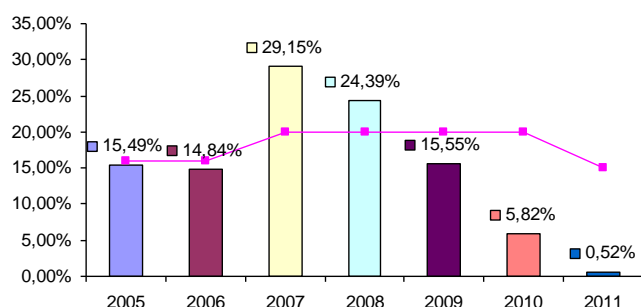
Causa-Efecto: Hasta 2009 se ha obtenido un incremento de ventas mayor que el experimentado por el SAS, debido al esfuerzo y dedicación en buscar la excelencia al cliente. No se dispone de los datos del SAS de los años 2010 y 2011. La gráfica muestra el incremento de ventas interanual al SAS de nuestra farmacia y se compara con la evolución del gasto farmacéutico del SAS en Andalucía.

Recetas SAS – Farmacia Zarzuelo



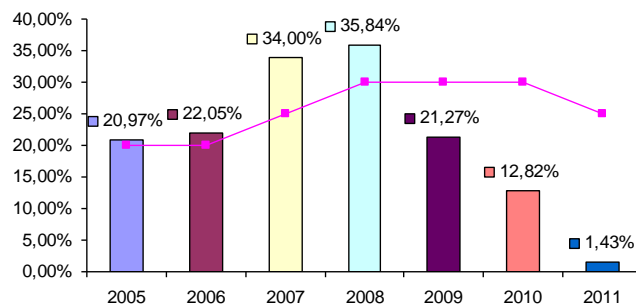
Causa-Efecto: En 2006, 2007 y 2008 se consiguieron unos resultados por encima de los del SAS, bajando en 2009. No se dispone de los datos del SAS de los años 2010 y 2011. Se muestra el crecimiento interanual del número de recetas de nuestra farmacia en comparación con el crecimiento interanual del SAS.

Rentabilidad económica



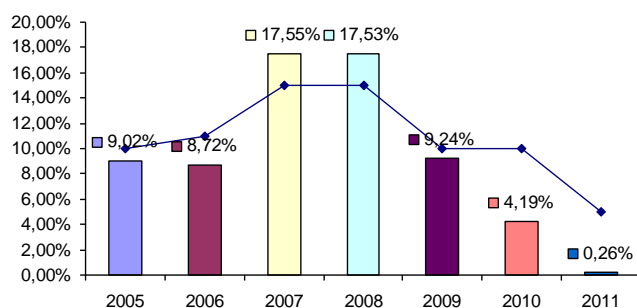
Causa-Efecto: Se dispone de 7 años con datos. A pesar de los esfuerzos realizados y de continuar apostando por la calidad y la excelencia en el servicio prestado la rentabilidad ha disminuido entre otros motivos por la crisis económica y la fuerte inversión en la reforma de la farmacia y el robot de dispensación.

Rentabilidad financiera



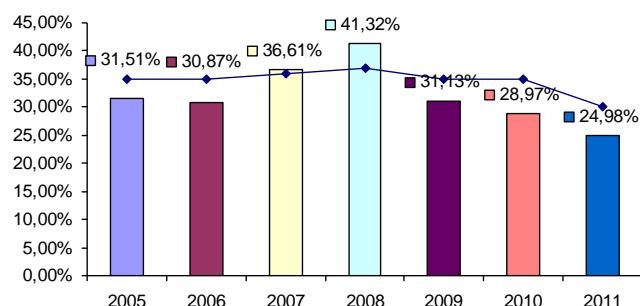
Causa-Efecto: Se dispone de 7 años con datos. A pesar de los esfuerzos realizados y de continuar apostando por la calidad y la excelencia en el servicio prestado la rentabilidad ha disminuido entre otros motivos por la crisis económica y la fuerte inversión en la reforma de la farmacia y el robot de dispensación.

Margen sobre ventas



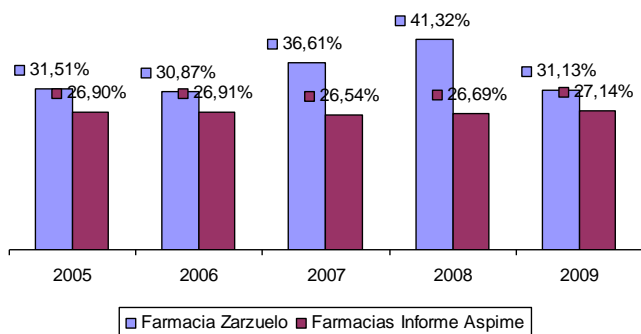
Causa-Efecto: Se dispone de 7 años con datos. A pesar de los esfuerzos realizados y de continuar apostando por la calidad y la excelencia en el servicio prestado la rentabilidad ha disminuido entre otros motivos por la crisis económica y la fuerte inversión en la reforma de la farmacia y el robot de dispensación.

Margen comercial



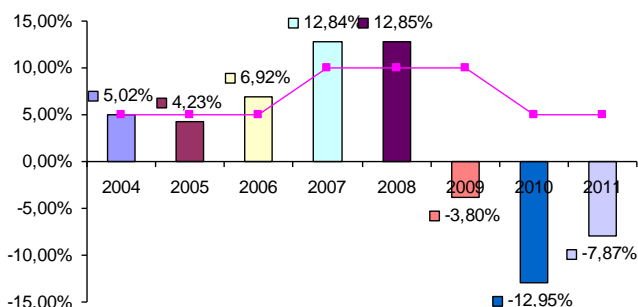
Causa-Efecto: Se dispone de 7 años con datos. La tendencia de los últimos años es ligeramente decreciente. A pesar de la crisis económica que se nota en todos los sectores (en el caso de la Farmacia, especialmente en los productos de parafarmacia), el esfuerzo realizado tanto en mejora de instalaciones como en atención al cliente ha conseguido que el margen disminuya ligeramente, lo cual es un logro.

Margen bruto sobre ventas comparativa



Causa-Efecto: Se trata de una comparativa en la que se muestra la evolución del margen bruto sobre las ventas de farmacias españolas con una facturación similar a la de Farmacia Zarzuelo en comparación con la experimentada por nosotros (el último año disponible es el 2009) y en todos los años se ha estado por encima.

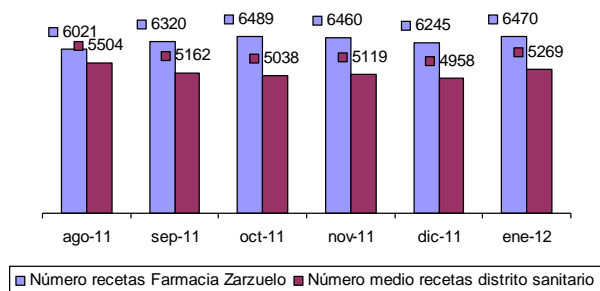
Número de operaciones



Causa-Efecto: Se puede apreciar que el número de operaciones registradas ha disminuido significativamente desde que se empezó a notar el efecto de la crisis en 2009. Siendo el peor dato el 2010, en el último año con datos se ha recuperado algo la tendencia. Las posibles causas son: apertura de muchas farmacias en la zona con un horario de 12 horas y apertura a 250 metros de una nueva oficina de farmacia (marzo 2011).

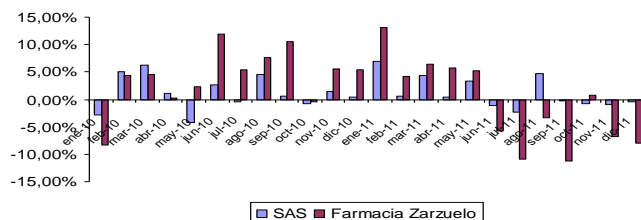


Número de recetas Farmacia Zarzuelo / Distrito



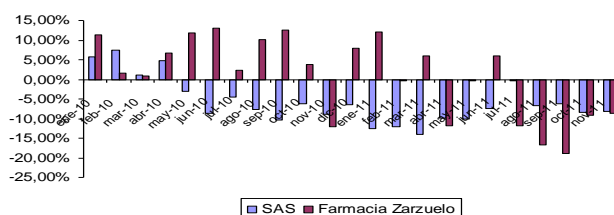
Causa-Efecto: Nueva medición de un indicador que compara el número de recetas mensuales de Farmacia Zarzuelo frente al número medio de las 54/55 farmacias de nuestro distrito sanitario. Son datos mensuales y como se aprecia, en todos los meses analizados en 2011 y 2012 Farmacia Zarzuelo se encuentra por encima de la media del sector del distrito sanitario.

Número de recetas Farmacia Zarzuelo / SAS



Causa-Efecto: En este gráfico y el siguiente se compara el incremento porcentual mensual del número de recetas de nuestra farmacia frente al número de recetas del SAS. También se sigue el mismo procedimiento respecto al gasto del SAS frente a las ventas al SAS de nuestra farmacia. Por ejemplo se miden el número de recetas dispensadas al SAS en el mes de enero de 2011 y se mide el incremento respecto al número de recetas facturadas al SAS en enero de 2010. Este porcentaje se compara con el obtenido por el SAS en el mismo periodo de enero 2010/2011.

Ventas SAS / Farmacia Zarzuelo



Causa-Efecto: En este gráfico y en el anterior se observa el descenso que experimenta Farmacia Zarzuelo en el número de recetas y también en el importe de ventas al SAS y también el SAS ha experimentado una disminución, lo que en parte justifica los malos datos cosechados.

Los indicadores que hacen referencia al número de recetas y a las ventas al SAS, y sobre todo al objetivo de incrementar su número, pueden parecer antagónicos con una de las estrategias del SAS sobre el uso racional del medicamento y la reducción del gasto en medicamentos. En nuestra organización interpretamos que perseguir un aumento en el número de recetas guarda relación con un incremento en el número de pacientes que eligen nuestra farmacia, sin que estos datos sean incompatibles con el uso racional del medicamento

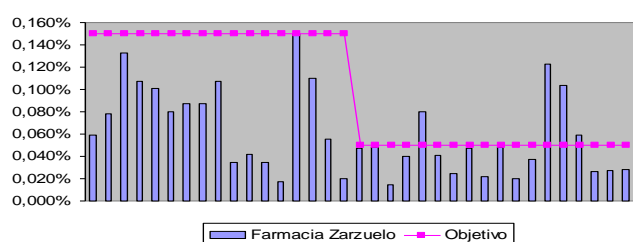


A continuación se muestran los indicadores no económicos claves utilizados como predictores del desarrollo de los procesos de atención a los pacientes.

El número de faltas de un medicamento o producto por error informático (consta en el ordenador pero no hay en la farmacia) es un indicador que se obtiene del cociente entre el número de faltas por error informático y el número de operaciones del periodo considerado (medición trimestral). Se ha dividido entre las faltas tipo 1 y las faltas tipo 2. Éstas últimas son aquellas en las que además el cliente no acepta que se le encargue el medicamento o producto solicitado, por lo que supone una pérdida económica.

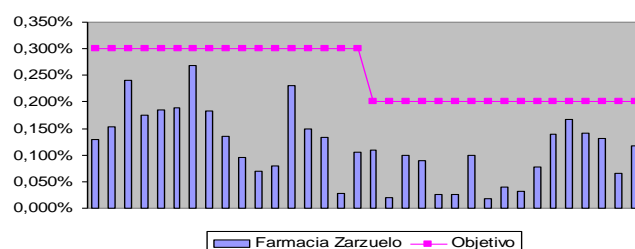
Un indicador relevante de nuestro sistema es el número de errores de dispensación, cuyo resultado se obtiene del cociente entre el número de errores y el número de prescripciones totales dispensadas en dicho periodo. Su tendencia es claramente negativa desde la puesta en funcionamiento del robot de dispensación (enero 2011). Una situación ideal será disponer de una base de datos de otras farmacias, certificadas con sistemas de calidad, que permitiera establecer comparativas de la evolución de este indicador y otros relacionados con nuestra actividad asistencial.

Faltas tipo 1



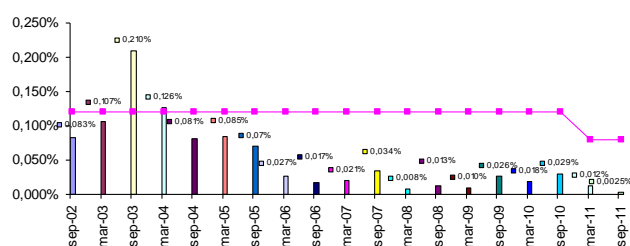
Causa-Efecto: En este gráfico y en el siguiente se observa que se consigue estar por debajo del objetivo en las faltas de tipo 1 en las de tipo 2. Con las mejoras introducidas en el último año, como el robot ARX, observamos una tendencia positiva en la evolución del indicador de falta 1, pero no podemos concluir lo mismo respecto al de tipo 2.

Faltas tipo 2



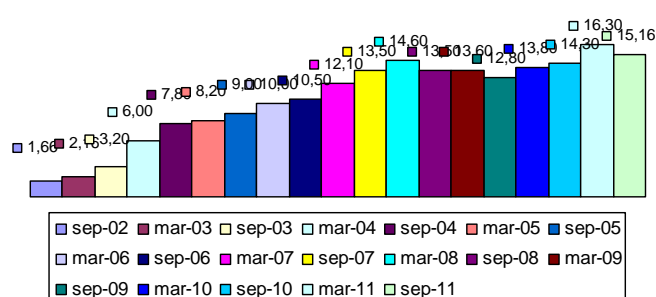
Causa-Efecto: A pesar de la mejora que supone la robotización en la dispensación, existen muchos productos de parafarmacia que no se encuentran en el robot y por ello perder una posible venta. Seguimos midiendo este indicador para observar qué evolución adopta ante la implantación del robot.

Errores de dispensación



Causa-Efecto: Los errores de dispensación continúan siendo bajos y han disminuido considerablemente desde la puesta en marcha del robot. Se está colaborando en un estudio para ver su influencia en estos errores después de su implantación.

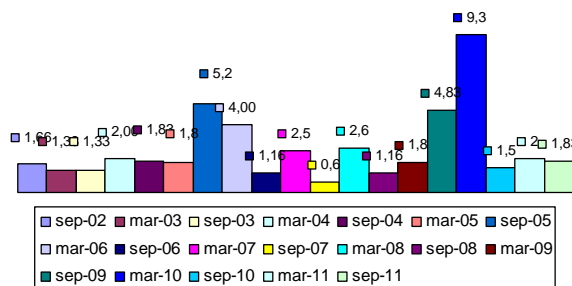
Pacientes SPD



Causa-Efecto: El número de pacientes incluidos en el sistema personalizado de dosificación de medicamentos ha mantenido una tendencia creciente desde que empezó a medirse, habiéndose conseguido los valores más altos hasta el momento en marzo de 2011, gracias al trabajo del equipo y al seguimiento que se hace con los pacientes y clientes.

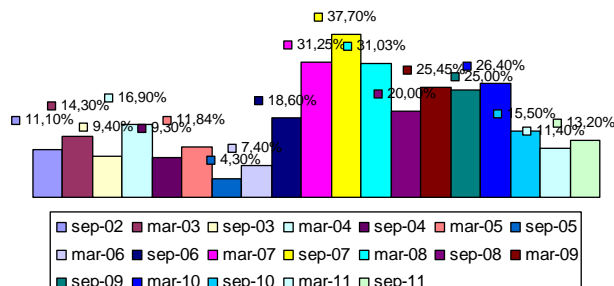


Pacientes Seguimiento Farmacoterapéutico



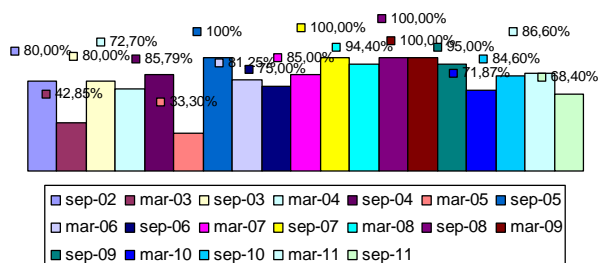
Causa-Efecto: El número de pacientes que aceptan el servicio de seguimiento farmacoterapéutico alcanzó su valor máximo en marzo de 2010 y desde entonces ha disminuido hasta situarse en valores similares a los de 2008 y 2009. Actualmente se sigue incentivando a los farmacéuticos para que consigan nuevos pacientes.

% PRM Detectados



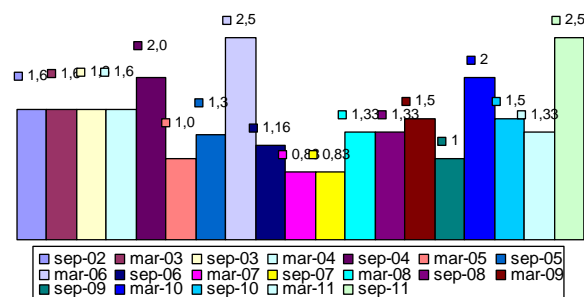
Causa-Efecto: El número de PRM/RNM detectados en los pacientes de seguimiento farmacoterapéutico ha disminuido en los dos últimos años. Se siguen poniendo en marcha iniciativas para mejorar esta tendencia.

% Resolución PRM



Causa-Efecto: El porcentaje de resolución de los PRM/RNM detectados en los pacientes de seguimiento farmacoterapéutico se mantiene en unos buenos niveles, con un ligero descenso en el último semestre medido y a la espera de conocer nuevos datos.

Sospechas RAM / mes



Causa-Efecto: El número de sospechas de reacciones adversas a medicamentos notificadas al Centro Andaluz de Farmacovigilancia ha alcanzado su valor más alto en la última medición efectuada, lo que se puede deber entre otros factores al buen trabajo de derivación desde la dispensación que está efectuando el equipo de la farmacia.

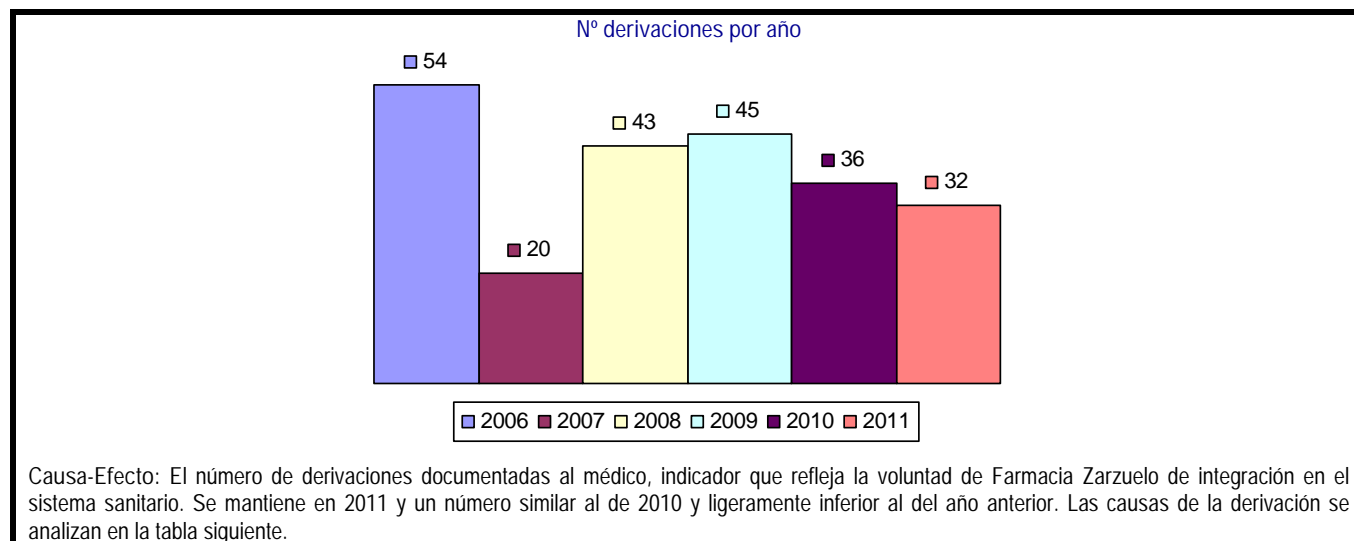
Respecto a la notificación de sospechas de reacciones adversas a medicamentos existen datos que confirman los buenos resultados que cosechamos frente al resto de farmacias. En la siguiente tabla se muestran el número de notificaciones de nuestra farmacia de diferentes años, el porcentaje que suponen respecto al total de notificadores al Centro Andaluz de Farmacovigilancia en Andalucía y el porcentaje respecto al total de farmacéuticos notificadores en Andalucía.

AÑO	Nº notificaciones Farmacia Zarzuelo	Representatividad de Farmacia Zarzuelo sobre el total de notificaciones	Representatividad de Farmacia Zarzuelo sobre las notificaciones de farmacias andaluzas
2001	23	2,6%	Sin datos
2005	14	1,9%	13,9%
2006	22	1,95%	10,7%
2008	16	1,01%	17%
2009	19	1,10%	22,6%
2010	20	0,95%	19,41%
2011	32	-	-

Nota: todavía no están publicados los datos del 2011 en el Centro Andaluz de Farmacovigilancia.



Otro dato interesante, que utilizamos para evaluar nuestra capacidad de integración en el sistema sanitario (concretamente con los dos centros de salud de la localidad) es la evolución del número de derivaciones documentadas enviadas a los médicos y los motivos principales de remisión al médico. Estos datos han sido publicados en una comunicación escrita en un congreso farmacéutico y en una ponencia.



Causa de la derivación	N (%)
Niveles elevados de presión arterial	96 (37,9%)
Temas administrativos (prescripciones por encima del precio de referencia,...)	58 (22,9%)
Comunicación sospecha de efectos adversos, interacciones, RNM y problemas de salud no tratados	39 (15,4%)
Duplicidad terapéutica	27 (10,7%)
Consulta sobre posología	18 (7,1%)
Diferencia en la dosis prescrita	13 (5,1%)
Medicación extranjera	2 (0,8%)

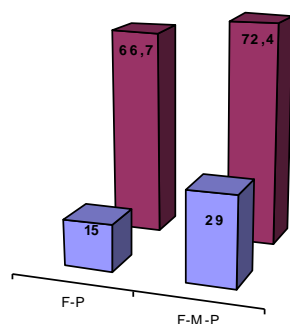
Finalmente se expone la evolución y comparación de los resultados obtenidos en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico en 6 periodos diferentes. En la primera tabla vienen reflejados los diferentes PRM/RNM detectados en los 6 periodos, mientras que en los gráficos se muestran los resultados de la comunicación con el médico y con el paciente en la resolución de los PRM/RNM (Vía de comunicación F-P: farmacéutico-paciente, F-M-P: farmacéutico-médico-paciente).

Los resultados obtenidos en el servicio de seguimiento farmacoterapéutico son:

Tipos de PRM (%)	Periodo oct 00 -abril 02	Periodo sept 06 - dic 07	Periodo ene 08 - dic 08	Periodo ene 09 - dic 09	Periodo ene 10 - dic 10	Periodo ene 11 - dic 11
Problema de salud no tratado	22,7	45,2	22,7	37,5	30,6	20,8
Efecto de medicamento innecesario	9,1	7,1	4,5	7,5	-	2,1
Inefectividad no cuantitativa	9,1	11,9	-	7,5	11,1	16,7
Inefectividad cuantitativa	25,0	23,8	27,3	35	33,3	29,2
Inseguridad no cuantitativa	25,0	7,1	22,7	7,5	11,1	14,6
Inseguridad cuantitativa	9,1	4,8	22,7	5	13,9	16,7

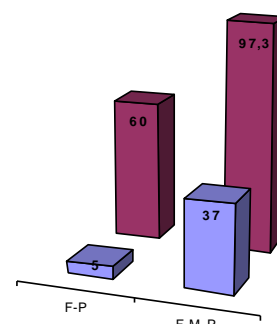


PRM general primer período (oct 00 – abril 02)



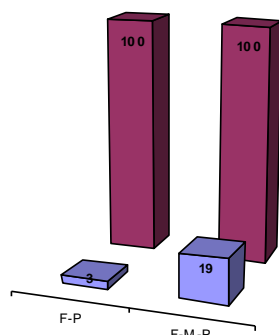
■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)

PRM general segundo período (sep 06 – dic 07)



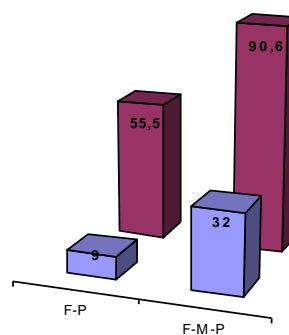
■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)

PRM general tercer período (ene 08 – dic 08)



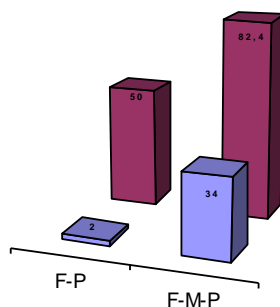
■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)

PRM general cuarto período (ene 09 – dic 09)



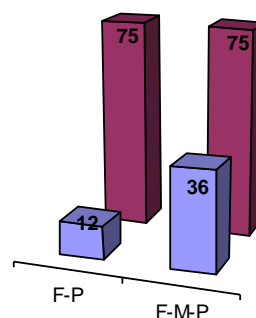
■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)

PRM general quinto período (ene 10 – dic 10)



■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)

PRM general sexto período (ene 11 – dic 11)



■ Vías de comunicación (Nº PRM) ■ PRM resueltos (%)