# PODER LEGISLATIVO

PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO,
ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
REPÚBLICA ARGENTINA

# COMUNICACIONES OFICIALES

**Nº: 018** **PERIODO LEGISLATIVO: 2024**

**Extracto:**

**TRIBUNAL DE CUENTAS CÉDULA DE NOTIFICACIÓN N° 135/24 ADJUNTANDO RESOLUCIÓN PLENARIA N° 055/24.**

Entró en la Sesión de: _____

Girado a la Comisión Nº: _____

Orden del día Nº: _____

Provincia de Tierra del Fuego, A.I.A. y A.S.
Poder Legislativo
Presidencia
309 | 10 ABR. 2024 | 13:36
Cristian RIGONI FUENTES
Jefe Dpto. Tramite Documental
Dirección Despacho Presidencia
Poder Legislativo

PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
REPÚBLICA ARGENTINA

TRIBUNAL DE CUENTAS DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
Poder Legislativo
FOLIO
Nº 140
Secretaría Legislativa



# CÉDULA DE NOTIFICACIÓN Nº135/2024

## TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR

**12 de Octubre Nº 131-Ushuaia**

PODER LEGISLATIVO
SECRETARÍA LEGISLATIVA
12 ABR 2024
MESA DE ENTRADA
Nº 018 Hs: 11:45 FIRMA:

**Sra. PRESIDENTE DE LA LEGISLATURA PROVINCIAL**

**Martillera Pública Mónica URQUIZA**

**DOMICILIO:** Av. Maipú Nº 1495– Ushuaia - **(LEGAL)**

Hago saber a Ud. que en relación al **Expediente del registro del Tribunal de Cuentas N° 148/2023, Letra: TCP-PR, caratulado: "DELEGACIÓN LABORATORIO DEL FIN DEL MUNDO SAPEM",** se ha emitido la **Resolución Plenaria Nº 055/2024,** que en su parte pertinente reza: *"**ARTÍCULO 1°.-** Aprobar y hacer propios los términos del Informe Final de Análisis del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, emitido por el equipo de profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, y el Informe Contable N° 507/2023 Letra: TCP-LFM, que forman parte integrante de la presente. **ARTÍCULO 2°.-** Hacer saber las conclusiones a las que arribaron los especialistas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo en el Informe Final que se comparte en el artículo 1º, referido a la planificación, organización, funcionamiento y control del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, al Gobernador de la Provincia, Prof. Gustavo MELELLA, a la Ministra de Salud, Dra. Judit DI GIGLIO, a la Presidenta de la OSPTF, señora Mariana HRUBY (ambos en su calidad de socios), y a la Presidenta de la empresa pública, Farm. Marcela ANDINA SILVA. (…) **ARTÍCULO 4°.-** Hacer saber al Gobernador de la Provincia, como máxima autoridad de la administración, debería involucrar a todos los actores del sistema de salud de la Provincia, a los fines de viabilizar un destino concreto a tan importante inversión realizada. Para ello, resulta conveniente encontrar un respaldo legislativo sobre las medidas que en definitiva se implementen. Asimismo, debería dar relevancia a la Droguería del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, desde donde habría un camino en la construcción de una política sanitaria común. (…) **ARTÍCULO 6°.-** Notificar a la Presidenta del Poder Legislativo Provincial, M.P. Mónica Susana URQUIZA y, por su*

*intermedio, a la totalidad de los señores Legisladores, para su conocimiento. (...)"* **Fdo.:** **<u>PRESIDENTE</u> VOCAL ABOGADO Dr. Miguel LONGHITANO – VOCAL DE AUDITORÍA C.P.N. Hugo Sebastián PANI - TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA PROVINCIA.**----------------------------------------------------

Se deja constancia que se remite copia certificada de la **Resolución Plenaria Nº 055/2024** y copia de la presente cédula de notificación.----------------------------

Maria Mabel DUARTE
SECRETARIA PRIVADA
DEL CUERPO PLENARIO
DE MIEMBROS
Tribunal de Cuentas de la Provincia

**Ushuaia, 10 de abril de 2024**

## <u>QUEDA UD. DEBIDAMENTE NOTIFICADO</u>

En Ushuaia, a los ...10... días del mes de ...Marzo... de 2024, me constituí en el domicilio ...Municipio... y fui atendido por una persona que dijo llamarse...Rigoni Leonardo Cristian..., a quien se le entrega copia certificada de **Resolución Plenaria Nº 055/2024** y copia de la presente cédula de notificación.---------------------------------------------------------------------------------

en Mesa Despacho Presidencia

**FIRMA**........................................................
Cristian RIGONI FUENTES
Jefe Dpto. Tramite Documental
Dirección Despacho Presidencia
Poder Legislativo

**ACLARACIÓN**........................................................

**DNI Nº** ...35162209...

***<u>NOTIFICADOR:</u>***

Dr. Nazareno Humberto TARQUINI
Abogado
Matricula Nº 912 CPAU TDF
Tribunal de Cuentas de la provincia

1332

PASE A SECRETARIA LEGISLATIVA

Damián Alberto LÖFFLER
Vicepresidente 1º
PODER LEGISLATIVO

10 ABR 2024

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 2

*"2024 - 30º ANIVERSARIO DE LA DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA DE LA CONSTITUCIÓN NACIONAL DE 1994"*

Ushuaia, 10 ABR. 2024

**VISTO:** el Expediente del Registro de este Tribunal de Cuentas Nº 148/2023 Letra: TCP-PR, caratulado: "*DELEGACIÓN LABORATORIO DEL FIN DEL MUNDO SAPEM*", y;

**CONSIDERANDO:**

Que las presentes actuaciones fueron iniciadas en el marco de la Resolución de Presidencia N° 216/2023 (fojas 1/5) mediante la cual se adjudicó la contratación directa por la prestación de servicio de consultoría y asistencia, celebrado a partir del Convenio Marco y Acuerdo Específico que une al Tribunal de Cuentas con la Universidad Nacional de Cuyo/Facultad de Ciencias Económicas.

Que en ese marco, se emitió la Resolución Plenaria Nº 114/2023 (fs. 26/29), a efectos de designar a los integrantes de la Delegación del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, con el propósito de articular las tareas a desarrollarse junto con los profesionales dispuestos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, y el resto de los profesionales que se mencionan en el artículo 1º de dicho acto administrativo.

Que cabe destacar que la tarea encomendada se vinculó al análisis del Laboratorio del Fin del Mundo y su vinculación con la política pública, la planificación, la organización, el funcionamiento y el control que se sigue de la mencionada empresa.

Que la labor interdisciplinaria fue plasmada en las Minutas obrantes a fs. 32/35, como así también en las diversas reuniones virtuales llevadas a cabo con los integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado

Cuyo, quienes además, visitaron las instalaciones de la empresa pública y mantuvieron entrevistas con el personal jerárquico.

Que siguiendo el plan de trabajo aprobado, a fs. 36/44 se incorporó un primer Informe Parcial emitido por los profesionales contratados, y un segundo Informe Final que se agregó a fs. 45/60.

Que a continuación se destacan los puntos más relevantes del Informe Final, mediante el cual el equipo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, expuso lo siguiente: "(…) *El presente trabajo tiene por objetivo, analizar el Laboratorio del fin del mundo de la Provincia de Tierra de Fuego, con el fin de asesorar al Tribunal de Cuentas de la Provincia, sobre la política pública, la planificación, la organización, el funcionamiento y el control que sigue el mencionado Laboratorio de Tierra del Fuego en el contexto provincial.*

*Para la realización de este trabajo se procedió a analizar documentación existente, extraída de diversas fuentes que inciden de forma directa e indirecta sobre la materia. Leyes provinciales y nacionales, decretos, informes del Tribunal de Cuentas y otras normas. Además, se realizaron entrevistas virtuales y presenciales con los actores integrantes del Laboratorio de Fin del Mundo y otros actores accionistas que forman parte de la Red de Salud provincial.*

*El método de análisis utilizado es de tipo descriptivo.*

***Los ejes temáticos abordados son:***

***1- Análisis del marco regulatorio legal:*** *Nos encontramos frente a productos que están regulados a nivel nacional y provincial de una forma específica dado que la cadena de comercialización de estos productos se inicia con la investigación, desarrollo, producción y distribución. Analizamos el marco regulatorio provincial y nacional a través de La Agencia Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT) para la República Argentina.*

*2- **Análisis organizacional de ambas unidades de gestión (laboratorio y droguería):** Ambas actividades se encuentran relacionadas desde una perspectiva sistémica, pero sus características y naturaleza organizacional son diferentes. La producción en laboratorio y de distribución-comercialización en la droguería, nos obliga a un análisis por separado. Plan Estratégico – Organigrama – Análisis de RRHH – Liderazgo – Procesos de control y mejora continua, mapa de actores. análisis de la unidad de negocio.*

*3- **Análisis de Mercado:** Análisis de la integración público- privada, análisis de la dimensión económico financiera, plan de inversión, análisis de la comercialización planteada como potenciales convenios, análisis de los otros actores en el mercado. Logística de insumos y productos. Análisis de la escala de producción y plan de Inversión. Estructuras de costos y procesos de eficiencia.*

*(…) **Análisis del objeto de existencia del Laboratorio.***

*(…) Por lo expuesto el análisis de los actores con quien se relaciona la organización y la manera en que la misma interactúa con todo su entorno, define o debería definir la estrategia organizacional para llevar a cabo su objetivo principal para la cual fue creada y por lo que consume recursos de la sociedad; así como también la gestión de las diferentes unidades de negocio que implementará o llevará adelante.*

*Estas consideraciones no son menores; ya que la eficiencia organizacional plantea alcanzar los objetivos de la institución con la menor cantidad de insumos o recursos asignados. Por lo tanto, la definición de un objetivo es fundamental para la definición de la eficiencia; ya que ella es una de las dimensiones que la definen. 'Alcanzar los resultados con la menor cantidad de recursos posibles; o con una dotación de recursos para obtener la mayor cantidad de beneficios'. Si esto es así, queda en evidencia que no es posible*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*realizar un análisis de eficiencia organizacional si no está claro el objetivo que se quiere alcanzar; aun sabiendo la cantidad de recursos que son consumidos en su actividad.*

*Es aquí donde identificamos o interpretamos que surge uno de los principales problemas de eficiencia del Laboratorio del Fin del Mundo. En las entrevistas virtuales y presenciales que pudieron realizarse, el principal accionista representado por el Ministerio de Salud, revela que su percepción de necesidad social, es contar con un depósito y una Droguería que pueda proveer estratégicamente ciertos insumos hospitalarios y otras drogas específicas, no visualizando la producción de algún tema especial que pueda ser producido por el laboratorio, por no estar en el mercado, o que por alguna otra razón debiera ser producido por el mismo.*

*Lo mismo nos ocurre cuando nos reunimos con las autoridades de la Obra Social Provincial (OSEF) quienes coinciden bastante con las consideraciones del Ministerio, al ver en el Laboratorio un aliado estratégico en la comercialización, o sea como droguería de la misma y no identifica prestaciones desde la producción específica del medicamento.*

*Claramente puede apreciarse que el objetivo y horizonte institucional de los principales accionistas de la institución (Ministerio de Salud Provincial y OSEF), no es compartido, o no ha sido claramente comunicado, o por alguna otra razón se encuentra distorsionada en relación a quien en la actualidad conducen la Institución. Es decir que, si los objetivos son distintos, existe un claro problema de eficiencia; ya que los resultados a alcanzar son distintos para los accionistas principales y el directorio del Laboratorio.*

*Por lo expuesto proponemos la construcción de una definición clara del objetivo y rol a cumplir por el Laboratorio del Fin del Mundo en el marco de la construcción de la política pública de Salud de la Provincia y que el mismo sea comunicado en forma correcta y eficiente para que el directorio modifique sus acciones actuales y oriente su plan estratégico hacia la satisfacción de necesidades sociales para la que se interpreta por lo que ha sido creado (...).*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 4



***Análisis de las Unidades de Negocio desde el punto de vista Farmacéutico***

*Teniendo en cuenta el Contexto de la Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica y la documentación brindada por el Laboratorio del Fin del mundo al Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego, luego de la visita realizada por el equipo a las instalaciones del mismo, realizaremos un análisis de dichas unidades, considerando por separado ambas unidades organizacionales y de negocio, ya que las mismas forman parte de los distintos procesos de la cadena de comercialización de medicamentos y de producción de productos médicos.*

***Droguería:***

*Según lo observado en la visita presencial y la información brindada por el Director de administración y finanzas.*

✔*La Droguería del Laboratorio del fin del mundo comercializa medicamentos y productos médicos en la provincia de Tierra del fuego ya que posee habilitación provincial, fue consultada la Página de ANMAT en donde se consignan las Droguerías con tránsito interjurisdiccional y no aparece en los listados, por lo tanto, solo está habilitada para la venta en Tierra del Fuego (con fecha de actualización junio 2023).*

✔*Sus principales clientes son: la Obra Social Provincial, Ministerio de salud de Tierra del Fuego, Municipalidad de Ushuaia y en menor medida centros de salud privados (CEMEP y Sanatorio Privado)*

✔ *Sus principales proveedores son Laboratorio Jayor, Norgreen y Organon (primer eslabón de la cadena de comercialización) las droguerías de medicamentos especiales (alto costo, medicamentos Huérfanos de baja*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*incidencia, productos médicos y medicamentos en general) como Sitio Salud SA, Grupo Farmacéutico del SUR SRL y C&C medical.*

✔ *Con respecto a la forma de pago de clientes, se observa que los mismos rondan entre 30 a 60 días, lo cual es un plazo aceptable, teniendo en cuenta que el pago a proveedores habitualmente es de 60 a 90 días, constituyendo esta situación, una fortaleza para la unidad de negocio.*

✔ *La Facturación informada experimenta un aumento en el transcurso de los meses, lo cual es positivo, sin embargo, en la visita realizada no se pudo conocer la rentabilidad de la unidad de negocio ya que no conocemos los costos directos e indirectos para un análisis detallado y cuál es el impacto de la situación macroeconómica en la misma.*

✔ *Las compras de la Droguería se realizan de forma directa por cotizaciones según lo establece su manual de procedimientos aprobado (No se ajustan a los procedimientos de compra y administrativos del estado por ser una SAPEM), esto permite realizar las compras de forma rápida (72 hs aproximadamente según la documentación analizada) a los proveedores con los cuales poseen un convenio y se encuentran inscriptos como tal.*

***Debilidades Observadas en la Unidad de negocio***

✔ *Falta de habilitación de ANMAT para poder comercializar en otras provincias.*

✔ *Con respecto a los proveedores si bien no se pudo obtener el peso relativo de cada uno de los proveedores con respecto al total de compra se observa baja presencia de laboratorios directos (Primer eslabón de la cadena de comercialización) y se observa que las compras se realizan a otras droguerías integrales y especiales, lo cual implica un aumento en los costos de compra, por tener intermediarios, sin embargo esto puede deberse a que no se cuenta con un volumen importante de compra como para acceder a los laboratorios directos y a esto se suma los requisitos que se deben cumplir para las contrataciones*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 5



*directas a Laboratorios nacionales e internacionales. Queda pendiente un análisis detallado del tipo de productos que se adquieren según proveedor para poder evaluar la eficiencia en el proceso de compras de la Droguería.*

✔ *No se pudo observar información sobre porcentajes de rentabilidad de la unidad de negocio, sería importante conocerla teniendo en cuenta que las droguerías manejan una rentabilidad de acuerdo a los productos que comercializan pudiendo variar entre un 5 al 10 % para droguerías integrales específicas para farmacias, a un 20 a 30 % en droguerías de medicamentos especiales.*

✔ *No se pudo realizar un análisis detallado sobre el peso relativo de la facturación de cada cliente con respecto al total de facturación y qué tipo de medicamentos y productos médicos se han vendido y con qué rentabilidades, a fin de conocer mejor el perfil de compra de los clientes.*

✔ *Los tiempos en la gestión de compras son acotados, sin embargo, falta determinar si existe una oferta adecuada a las necesidades de compra (analizar número de oferentes en las cotizaciones).*

***Centro de Mezclas intravenosas: Oncológicas y Nutrición parenteral Magistral***

*La elaboración de mezclas intravenosas, ya sea la reconstitución de medicamentos oncológicos y la elaboración de nutriciones parenterales magistrales de adulto y pediátrica es una incumbencia de la profesión farmacéutica que se realiza en los servicios de farmacia de centros asistenciales, centros de día para la administración de tratamientos oncológicos y en centrales de mezclas intravenosas de carácter privado. Para las mismas se deben cumplir*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*con una serie de requisitos en cuanto a infraestructura, equipamiento, buenas prácticas de elaboración, recursos físicos y recursos humanos capacitados.*

*En la Argentina por lo general los centros de preparación de mezclas oncológicas se encuentran en las instituciones de salud del sector público y centros ambulatorios privados o públicos en donde se administran dichos medicamentos.*

*Con respecto al Marco Normativo Nacional que deben cumplir los centros de preparación de mezclas oncológicas podemos citar:*

- *Farmacopea Argentina VIIEd. Vol.IV. Capítulo1025. Buenas prácticas para la manipulación de medicamentos citostáticos endovenosos en centros asistenciales. Disponible en:* Http://www.anmat.gov.ar/*webanmat/fna/flip_pages/farmacopea_vol_iv/index.html#/210/zoomed*
- *Resolución 580/2022 ('FARMACIA en ESTABLECIMIENTOS DE SALUD - Directrices de Organización y Funcionamiento' Disponible en: https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259480/20220321*
- *Recomendaciones de sociedades Científicas de Farmacéuticos de Hospital. Preparación y fraccionamiento de medicamentos estériles. Guías para farmacia hospitalaria. Asociación Argentina De Farmacéuticos de Hospital 2007.*
- *Estándares de calidad aplicables a infraestructura para preparaciones estériles de fármacos peligrosos en Farmacia hospitalaria. Documento de Consenso GRUPO AAFHFO. Disponible en: https://aafh.org.ar/upload1/8qyEqctSiqx3ArAW5cEYHM7SoHUYspigK68cukwpdf*
- *Elaboración de mezclas parenterales para tratamientos oncológicos. AAFH. Disponible en:*

https://aafh.org.ar/upload1/ o7s4PFAgSkTRKo0dBxUUoex9WFq0U2zK9jXU648 T.pdf

*Hasta la fecha no existe una habilitación de ANMAT para este tipo de centros, pero si una gran cantidad de recomendaciones nacionales e internacionales relacionadas con la preparación correcta y cuidados para los pacientes,*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 6



*operarios y medio ambiente por las características de los medicamentos citostáticos.*

***Área de Preparación de Mezclas de medicamentos Citostáticos del Laboratorio del Fin del Mundo***

*Según la documentación revisada, reuniones realizadas con la Presidenta y personal del laboratorio del fin del mundo, las áreas para la preparación de las mezclas oncológicas cumplen con los estándares antes citados, se han realizado capacitaciones por personal que realizará las mismas, con profesionales expertos en el tema, según lo aportado en las actas de las reuniones de Directorio, con el aporte del socio privado Home Mas S.A.*

*Según las palabras de la Presidenta del Laboratorio del Fin del Mundo en la reunión virtual, efectuada con el equipo de la Universidad Nacional de Cuyo y del Tribunal de Cuentas, expresa 'que, si bien han tenido las capacitaciones, es necesario mejorar el expertise en la elaboración de las mezclas por parte del equipo'.*

*Hasta la fecha esta Unidad de negocio no se encuentra en funcionamiento a pesar de contar, con la infraestructura adecuada según estándares, habilitación de la provincia, Recursos Humanos capacitados y convenios firmados con el Ministerio de Salud de la Provincia de Tierra del Fuego como con la Obra Social*

*Provincial para la provisión de mezclas de medicamentos oncológicos (de las reuniones mantenidas con ambas instituciones, estas expresaron no tener intereses concretos en este tipo de servicios que podría proveer el Laboratorio e incluso la Obra social dijo haber firmado un convenio de interés de ser evaluado*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLERI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*la prestación de estos servicios en la Isla en función de su existencia, lo que no significaba que estuvieran contratándolo).*

*Si bien la demanda de este servicio, fue analizada por el socio privado, la formulación del proyecto no fue analizada (por razones de confidencialidad con el socio privado), por lo cual no se puede determinar si la misma fue realizada adecuadamente.*

*Cabe aclarar que seguramente existe una real necesidad del fraccionamiento de este tipo de medicamentos en condiciones controladas por cuestiones de seguridad laboral y del paciente, a esto se suma que según lo establecido en ambos convenios ya firmados, serían un negocio rentable con impacto económico siempre y cuando se cumplieran con las estimaciones de la demanda descriptas en los documentos (actas y plan estratégico) sin embargo se observa la falta decisión Política, para la ejecución del proyecto y falta alineación entre las políticas públicas y la SAPEM , teniendo en cuenta que el socio estratégico y cliente es el Estado, por lo cual la gran debilidad de este Negocio radica en esta situación, siendo esta unidad de negocio factible de ejecutar y posiblemente rentable, para un número de pacientes a considerar y que por las fuentes estadísticas consultadas, solo con los pacientes de la Isla sería muy limitado e incluso consideramos que poco productivo.*

*(…)* ***Perspectiva del Negocio y análisis de la dimensión Económica Financiera de la Unidad Home Mas SA***

*Un apartado especial merece el intento de incorporación de un accionista privado como integrante del Laboratorio, lo que a prima facie nos parece un paso importante en la consolidación de modelos de articulación público privado fundamentales para el desarrollo de proyectos de esta naturaleza.*

*Pero, desde el marco de fundamentos científicos de las ciencias económicas, debemos sostener que, todo desarrollo económico debe responder y cumplimentar con la metodología científica para eficientizar los recursos*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 4



*utilizados para el alcance del objetivo organizacional planteado; más aún cuando los mismos involucran recursos de índole pública.*

*Un proyecto de negocio debe contener un objetivo claramente identificado y potencialmente mensurable, del cual se desprende una estrategia basada en un análisis profundo del escenario y contexto en el cual se desenvolverá el mismo, con sus dimensiones internas y externas al proyecto (FODA), del cual se especifican acciones concretas. El desarrollo de dichas acciones demandará la utilización de recursos que se plasman en un presupuesto para la implementación y gestión del Negocio.*

*Por otro lado, dicho objetivo debe ser específico y en él debe figurar el alcance del proyecto, el tiempo que demandará su implementación y ejecución; así como también los recursos necesarios para toda la vida del proyecto o unidad de negocio. (Triple restricción de proyectos económicos: tiempo, presupuesto y alcance).*

*Toda unidad de gestión de negoción cuenta con dos dimensiones íntimamente relacionadas, pero abordadas de modo separado por su complejidad y especificidad; una es la Económica y la otra la Financiera. En lo que respecta a la primera, en ella se plasma si el negocio es rentable, es decir si la suma o conjunto de los beneficios distribuidos a lo largo de la vida del proyecto, resulta superior a la suma de los costos o consumo de recursos en el mismo período.*

*Flujo Neto de Fondos positivos a lo largo de la vida del Negocio.*

*Por otro lado, la dimensión Financiera, evalúa la disponibilidad que tendrá el proyecto a lo largo de toda su vida, para afrontar las diferentes inyecciones de capital (stock y flujo), las cuales pueden ser provistas por los accionistas del proyecto, accionistas externos, instituciones nacionales e internacionales de financiación (sector financiero, organizaciones de*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*financiación, etc); o frutos de la misma rentabilidad generada por el proyecto en las diferentes etapas de su vida.*

*Dependiendo de la naturaleza del proyecto, el mismo puede contar con etapas de Inversión inicial o periódicas, en infraestructura, equipos, recursos humanos especializados, etc. Así como también como con períodos de flujos de ingresos y egresos de diferente magnitud y temporalmente distribuidos con períodos cíclicos o estables.*

*Se considera capital de todo proyecto económico: los recursos físicos como infraestructura o equipos, los recursos humanos, las relaciones comerciales con proveedores de insumos críticos, el know-how para el desarrollo y gestión del negocio (funciones de producción, documentos instructivos para la actividad principal, procedimientos y protocolos, estrategia y recursos de logística, sistemas de información específicos o software etc.), las marcas aportadas con valor de mercado, los contratos relacionados en forma directa o indirecta con la actividad principal del proyecto, ya sea existentes o potenciales con alto nivel de certeza; así como también las relaciones comerciales con clientes reales o potenciales con alto nivel de certeza.*

*Las valoraciones de los aportes societarios o de los accionistas deben hacerse con sus especificidades y temporalmente ajustado a un momento determinado.*

*Recordemos que todas estas características, elementos y funciones de un proyecto al ser aplicados a proyectos de naturaleza pública adquieren ciertas características especiales y si a ello le sumamos que abordan campos de la gestión de las organizaciones de salud, aún más.*

*Basado en los documentos provistos y a lo largo de todas las reuniones presenciales y virtuales que se celebraron con los principales accionistas del Laboratorio del Fin del Mundo, como con los principales referentes del directorio y equipo técnico de la Institución, se preguntaron sobre cuestiones puntuales del proceso de formulación, instrumentos de gestión y diseño de*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

Poder Legislativo
FOLIO
Nº 8
Secretaría Legislativa



*la Unidad de Negocio que se utilizaron para la toma de decisiones de la asociación e implementación de acciones concretas a tal fin.*

***Objetivo de la Unidad de Negocio***

*Si bien en los diferentes documentos provistos no se encuentra claro un objetivo concreto, mucho menos mensurable, se interpreta que la asociación tiene como objeto la producción y provisión de medicamentos oncológicos y el desarrollo de soluciones parenterales y enterales en una primera etapa. No se hace mención a otras etapas de crecimiento y desarrollo de las próximas etapas de vida del negocio.*

***Debilidades del proceso***

*En primer lugar, es importante destacar que el objetivo principal de la asociación, como bien fue mencionado en los párrafos anteriores, no se encuentra alineado a la necesidad y objeto percibido por su principal accionista, el Ministerio de Salud Provincial y tampoco parece ser visualizado por la Obra Social Provincial.*

*Otra debilidad del objetivo, por el cual tampoco queda claro es la decisión con la cual se optó por este tipo de productos para ser producidos, el cual debería responder a un estudio de mercado, documento que a priori no existe, y análisis que nunca fue presentado. En los documentos presentados previamente, hace mención a poblaciones de pacientes oncológicos, datos de prevalencia e incidencia que no reflejan la realidad poblacional de Tierra del Fuego, tema que fue también discutido durante nuestras entrevistas con los dos actores/accionistas del Laboratorio (Ministerio y OSEF).*

*Concluyendo este punto, puede decirse en síntesis, que el mismo:*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

- *Se encuentra desalineado del objetivo del accionista principal del Laboratorio del Fin del Mundo*
- *No se encuentra dimensionado en cuanto al volumen, ni a un horizonte temporal para ser alcanzado.*
- *Existe débil información que sustente la prevalencia e incidencia poblacional para alcanzar economías de escala*

***Estrategia de Negocio***

*No se ha presentado de manera formal la utilización de alguna herramienta de planificación estratégica que plasme una jerarquía de objetivos, partiendo desde el Objetivo principal, del cual se desprenden objetivos específicos, luego de ello macro acciones y por último, acciones concretas, temporalmente ubicadas, que permitan identificar los recursos necesarios para poder ejecutarlo, terminando, todo ello, en presupuestos como herramientas de planificación y control.*

***Debilidades del proceso***

*Si bien se menciona acciones desordenadas no existe un análisis exhaustivo de algunas de las herramientas formales de Estrategias, pudiendo mencionar algunas como el FODA con un análisis del contexto interno y externo, u otro como puede ser Estrategia de Océano Azul; la utilización de la Matriz de Portafolio, Análisis de la Industria y estrategias competitivas genéricas de Porter, entre otras, como las más utilizadas.*

*La ausencia de este proceso de planificación estratégica formal queda en evidencia cuando surge de las diferentes reuniones presenciales y sincrónicas, incongruencias o incompatibilidades de opinión entre los diferentes actores entrevistados.*

*Los principales actores del sistema sanitario de la isla y accionistas del Laboratorio del Fin del Mundo, como lo son el Ministerio de Salud Provincial y la Obra Social de Empleados Públicos Provinciales, mencionan la nula o baja probabilidad de que las instituciones y profesionales especialistas en este*

*tipo de prestaciones oncológicas, accedan a adquirir este tipo de medicamentos o preparados del Laboratorio; ya que actualmente las realizan en condiciones de calidad (según lo expresado por la Ministra de Salud) en los nosocomios por personal capacitado.*

*También justifican la baja probabilidad de compra por parte de los hospitales, basándose en el conocimiento de los pocos (5 en la Provincia) y reconocidos profesionales oncólogos y que seguramente no estarían dispuestos a que sus preparados fueran realizados fuera de su control.*

*Cabe destacar que estos dos últimos párrafos surgen de percepciones de los actores consultados; es decir que tampoco ha sido demostrado con estudios técnicamente sólidos como para tomarlos como una representación de la realidad. Pero si es importante mencionar, que tanto una postura como la otra están basadas en percepciones y no en análisis concretos y formales; llamando la atención la falta de análisis o lo contradictorio que resultaría a prima facie, de la realidad de Tierra del Fuego.*

*Concluyendo en referencia la Estrategia de la unidad de negocio; puede decirse que:*

- *Falta de análisis exhaustivo que evalue el contexto externo e interno del negocio.*
- *No se encuentra una clara jerarquía de objetivos y acciones; que permitan enfocar un control eficiencia para ejecutar acciones.*
- *Falta de estrategia, u análisis estratégico en cuanto a alianzas con los actores del sistema sanitario que le den viabilidad al proyecto.*

***Flujo Neto de Fondos de Negocio***

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*El flujo neto de fondos surge de la estimación de los ingresos que generará el negocio a lo largo de toda su vida, al cual se le resta los recursos que se ven involucrados ya sea en carácter de inversión o en carácter de gastos o costos relacionados a la actividad de producción del negocio. Es esta herramienta de formulación de proyectos, en donde se ve la viabilidad económica del negocio; es decir si es rentable o no el mismo; por lo que su análisis es fundamental antes de implementar el Negocio.*

***Debilidades del proceso***

*Esta herramienta no ha sido aportada en el conjunto de documentos disponibles para ser evaluados, pero al no haber aportado las etapas anteriores probablemente no exista formalmente como instrumentos técnicos de formulación de proyectos.*

*Si bien en las sucesivas reuniones presenciales y sincrónicas se preguntó puntualmente sobre esta etapa del negocio, los referentes y autoridades del Directorio del Laboratorio del Fin del Mundo mencionaron que si existe y que HOME MAS SAS lo tiene; que el mismo ha sido presentado a estas autoridades, pero que por razones de confidencialidad no pueden o no les han enviado el documento formal de gestión.*

*Es cierto que todo emprendedor o empresario, establece un análisis intelectual del flujo de fondos del negocio antes de comenzar a invertir recursos, y es el incentivo que lo empuja a desarrollar una actividad. Dicho ejercicio intelectual no es la herramienta formal, ya que en ella se plasman todos los recursos involucrados, tanto en concepto de inversión como de insumos para la producción de productos o servicios; que surgen del alcance de las acciones plasmadas en la estrategia.*

*Concluyendo este tema de Flujo Neto de Fondos de la unidad de negocio; puede decirse que:*

- *No se presentó el documento formal de formulación de proyectos de Negocio*
- *La parte involucrada como socio principal, el representante del Directorio*

*del Laboratorio del Fin del Mundo menciona la existencia del mismo en poder del privado, pero que no cuenta con él por razones de confidencialidad.*

***Inversión del Negocio***

*La inversión es el aporte de capital de los accionistas del Negocio o que el mismo negocio puede ir generando a lo largo de su vida (reinversión de ganancias); la misma puede ser aportada en diferentes tipos de recursos o bienes que puedan ser utilizados en la actividad o lo que los accionistas acuerden.*

*Dependiendo del tipo de negocio, la inversión puede ser significativamente alta o baja, en relación al consumo de recursos totales del mismo; y puede darse en diferentes momentos del tiempo, durante la vida del proyecto, incluso antes de que el mismo comience a funcionar y durante su vida activa.*

*Existen negocios cuya inversión es limitante, cuando el umbral de la inversión es muy elevado, ese tipo de negocios solo son viables desde el gobierno de un país o de empresas multinacionales que tienen la factibilidad financiera de poder llevarlo a cabo.*

***Debilidades del proceso***

*El tipo de negocio de laboratorios y/o droguerías, requiere un alto nivel de recursos necesarios, para tener habilitado su funcionamiento y los procesos de producción de características muy específicas y de alta calidad. Procesos estandarizados y que necesitan de máquinas y equipos de alta tecnología, tanto para producción, como para refrigeración, cámaras con manejos de presiones, logísticas de almacenamiento, etc.*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*Claramente luego el proceso de producción propiamente dicho, no es costo relevante en relación a la inversión necesaria para poder llevar acabo el negocio.*

*En este tipo de emprendimientos, se suelen dar economías de escala; es decir que, con la infraestructura de tan alto impacto económico y financiero, es rentable aumentar al máximo la cantidad de producción, ya que generalmente la misma se realiza en serie y el costo fijo (íntimamente ligado a la inversión) se distribuye por unidad de producción, generando una reducción de los costos medios y haciendo más rentable el negocio sujeto a un precio de venta definido.*

*Esa barrera de inversión mencionada, ha sido realizada casi en su totalidad y en diferentes proporciones por entes gubernamentales como ANLAP, FONARSEC, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego e IAS; así como también donaciones de laboratorios privados de equipos para la actividad productiva. Por último, también es importante mencionar que el directorio del Laboratorio, ante la necesidad de fondos para la finalización de las obras, decidió utilizar el aporte de la empresa privada HOME MAS SAS (que finalmente tendría la negativa de algunos inversores), pero que el mismo es sensiblemente insignificante para la inversión total.*

*La inversión del Laboratorio del Fin del Mundo ha sido realiza a lo largo de toda su vida (desde su creación en el año 2016), y la misma ha ido desde la adquisición de un terreno dónde se encuentran hoy sus instalaciones, hasta el desarrollo de todos los espacios sujeto a altos estándares de calidad para el proceso productivo; así como también equipos para su actividad principal. Como bien se dijo, la barrera principal de este tipo de negocios es la alta inversión y la posibilidad de conseguir financiamiento para la misma, porque los negocios tardan en ponerse en funcionamientos y la inversión tiene un alto costo financiero hasta que el negocio por si solo pueda afrontarlo.*

*Este último párrafo no es de importancia menor; tener una alta inversión realizada e improductiva; implica tener un alto costo financiero total; que si bien*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 11



*es cierto que la misma ha sido realizada con aportes no reembolsables de las diferentes entidades gubernamentales; no quiere decir que no exista un alto costo financiero social; es decir que alguien asume dicho costo por no estar funcionando y esos recursos sociales están asignados en forma improductiva, con un fuerte contenido ético negativo.*

*También es importante destacar que mantener equipos tecnológicos, infraestructura, servicios, sin uso adecuado, provoca deterioro u obsolescencia tecnológica que termina por quitarle valor a la inversión, pérdida para el negocio; igualmente con los recursos humanos formados sin encontrarse en operaciones para los que fueron contratados, se genera una pérdida de valor tangible, plasmado en errores no forzados; todo ellos redundando en pérdida de eficiencia y rentabilidad del Negocio. Además de los problemas típicos de la humanidad de las personas integrantes de los equipos.*

*Por último, en la visita realizada al Laboratorio del Fin del Mundo, por el equipo del Tribunal de Cuentas de la Provincia y la Universidad Nacional de Cuyo, quien nos recibió en nombre de la Alta Dirección, manifiesta que en la actualidad solo le debe restar menos de un 5% de la inversión total para estar en funcionamiento y plena producción.*

*Que aproximadamente ese 5%, en términos nominales es equivalente a dos meses del pago de la nómina salarial de todo el recurso humano actualmente existente, asignados actualmente a tareas alternativas afines, pero con pleno potencial de trabajo para su actividad de producción.*

*De la documentación aportada surge el acuerdo marco de:*

*'Según Convenio la Empresa HOME MAS SAS aportará:*

- *Knowhow industrial, comercial y logístico,*
- *Marcas en proceso de registro,*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

- *Acuerdos precontractuales para la elaboración, venta y distribución de las mezclas antes mencionada.*
- *Aporte del personal estratégico para la gestión, así como también la capacitación.*

*El Laboratorio de Fin del Mundo ('LFM') aportará:*

- *Su establecimiento,*
- *Instalaciones,*
- *Habilitaciones,*
- *Personal conforme se establece en el cuerpo de este Convenio'.*

*Claramente dentro de los aportes mencionados esta auditoría desconoce los aportes de HOME MAS SAS como Marcas, Acuerdos precontractuales y es de destacar la importancia para la valoración de las mismas, sujeto a las probabilidades de certezas y la subjetividad de los conceptos. Por lo tanto, debería contarse con profesionales especializados ajenos a las partes para su aporte. Mientras que el personal de gestión y la capacitación son de mayor objetividad para su medición.*

*Para el caso de los aportes del Laboratorio, la valoración es menos compleja, ya que la misma surge de adquisición, financiamiento específico con tiempos identificados, etc; es decir que los aportes del laboratorio son más objetivos para realizar su medición y contemplarlos como parte del aporte societario. También existen aportes tangibles y ciertos como clientes de los principales actores del sistema sanitario provincial, mínimamente sus accionistas. Existe cierta subjetividad en el concepto de valoración de las Habilitaciones.*

*Claramente existe una proporción invertida de los aportes de ambos socios, siendo los del Laboratorio más ciertos, mensurablemente objetivos y ciertamente onerosos; mientras que por el lado del socio privado más subjetivos y de valoración difícil de mensurar.*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 12



*Concluyendo sobre Inversión del Negocio; puede decirse sucintamente que:*

- *La inversión del negocio es de alto impacto económico financiero.*
- *El Laboratorio es quien ha conseguido por su intermedio casi la totalidad de la inversión.*
- *Casi la totalidad de la inversión provista son de características públicas.*
- *No estar en funcionamiento y producción, es de alto impacto financiero con fuerte contenido desde el plano de la ética pública.*
- *Deterioro de la inversión en general y pérdida del valor y rendimiento por estar inactivo el proyecto.*
- *Resta una proporción significativamente pequeña y nominalmente igual a dos nóminas salariales de empleados que actualmente se encuentran en una inactividad relativa.*
- *Complejidad para la valoración de aportes societarios de la empresa privada derivados de la subjetividad y probabilidades de ocurrencia, traducibles en mayor actividad de la Unidad de Negocio.*

***Precios de Venta, Costos y Rentabilidad***

*Estos tres conceptos se encuentran íntimamente relacionados y cada uno de ellos cuenta con ciertas especificaciones y particularidades. Dependiendo del producto o servicio; el precio de venta puede estar definido por el mercado y que el mismo sea muy difícil de modificar; puede estar regulado y en cuyo caso no se debería poder modificar; o puede ser definido por el productor en condiciones especiales y particularidades que exceden el presente análisis.*

*El concepto de Costos tiene muchas definiciones y clasificaciones dependiendo de que se quiera realizar o qué tipo de análisis se desea llevar a cabo; pero fundamentalmente son la expresión de los recursos consumidos en todo el proceso de la actividad productiva. Es importante destacar que existen recursos*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*consumibles por completo en el proceso de producción, como puede ser un insumo; mientras que otros recursos se consumen durante varios períodos y unidades de producción; como puede ser un equipo, infraestructura o cualquier bien de uso. Independientemente cual sea el recurso debe ser contemplado en la estructura de costos del proceso productivo. Si bien es cierto que es necesario definir los criterios de clasificación o asignación de costos.*

*Por último, el concepto de rentabilidad, es el que surge por la diferencia de los dos anteriores, ya sea por unidad de producción o por volumen de producción, cuando se incorpora la cantidad de bienes vendidos y producidos en un período de tiempo determinado. Ella habla de la viabilidad y sustentabilidad del Negocio.*

***Debilidades del proceso***

*De la documentación disponible puede extraerse los siguientes párrafos:*

*'Las partes acuerdan constituir un Comité Ejecutivo de Gestión, que tendrá a su cargo:*

1. *El seguimiento total de la operación, su coordinación y supervisión.*
2. *Elaborar reportes semanales y mensuales.*
3. *Seguimiento del cash flow y registro de órdenes de compra y contrataciones.*
4. *Establecer los términos de marketing, comerciales, de producción y logística.*
5. *Cumplimiento estricto de las normas GMP en cuanto a la calidad de producción.*
6. *Elaborar instructivos técnicos o de índole laboral, comercial y/o profesional.*

*Precios de Venta:Las partes acuerdan que fijarán los precios de venta de común acuerdo en todas las etapas.*

*La ecuación para determinar los precios de venta, serán:*

- *Los costos directos de los diferentes componentes.*
- *Los costos fijos indirectos a computar serán acordados por las partes a través de la intervención del Comité*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 13



- *Determinado el costo que se aplicará de común acuerdo con un margen de utilidad razonable, se reparte la rentabilidad en 50% para cada una de las partes.*

*Mensualmente, el Comité emitirá un informe con el detalle del total facturado, los costos totales imputables a cada parte y el importe al que asciende el margen distribuible. A los efectos del pago, por todo concepto 'HOME' emitirá una factura mensual'.*

*No hay estadísticas, ni análisis esperables de producción y venta.*

*En nuestra opinión, la falta de una Formulación de proyectos sólida, no permite evaluar la rentabilidad de la unidad de negocio tanto en las dimensiones Económicas como Financieras; y se exponen lineamientos muy generales que permiten mucha flexibilidad en la conducción y gestión del negocio.*

*Por otro lado, la conformación del Comité de Ejecución de Gestión, tiene facultades de definición de precios de venta, definición de costos, recibe informes de producción y comercialización, entre otras funciones; la cual parecería ser equilibrada en potencia y poder, con el staf de profesionales del socio comercial (LFM).*

*Participa en forma activa con poder sobre dicho Comité Ejecutivo de Gestión, para la toma de decisiones estratégicas de la conducción del negocio.*

*Se establece una forma de distribuir la rentabilidad entre ambos socios estratégicos en partes iguales (50% para cada uno) de la diferencia entre el precio definido por ellos y el costo de producción directo, al cual se le adiciona el indirecto que considera el Comité.*

*El párrafo inmediato anterior contiene serias falencias metodológicas, las cuales quizás han sido contempladas, pero a vista de tanta amplitud y*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*flexibilidad en las definiciones conceptuales, este equipo considera importante mencionar y destacar:*

- *Inicialmente parte de una participación de las ganancias en partes iguales (50%); habiendo mencionado en el punto de Inversiones que el Laboratorio del Fin del Mundo es el accionista con aportes de mayor envergadura y objetividad en su valoración y cuantificación.*
- *La rentabilidad a distribuir planteada surge de la diferencia del precio de la 'unidad' y el costo de producir de la misma. En este tipo de industrias existen Economías de Escalas (Rendimientos crecientes a escala) es decir que el costo irá variando (reduciendo o disminuyendo) en relación a la cantidad producida, es decir que la rentabilidad irá creciendo. Pero en un principio, para niveles de producción bajos, los costos pueden ser potencialmente superiores al precio de mercado (pérdida o rentabilidad negativa a la que no hacen mención quien la asume).*
- *Otra fragilidad metodológica se refiere al planteo de que la diferencia de precio y costo por unidad, no implica un rendimiento positivo de la empresa o proyecto, es decir rentabilidad del negocio como un todo. Técnicamente existe un nivel o cota de producción (punto de quiebre) donde la rentabilidad del conjunto de las unidades producidas (margen de contribución por unidad) cubren los costos fijos y donde el negocio comienza a ser rentable como un todo.*
- *Los costos indirectos (votados para ser incluidos o no incluidos con fuerte debilidad metodológica fundamentada, como amortizaciones, estructura de andamiaje administrativo, etc.) deberían ser absorbidos por el precio restando rentabilidad a compartir.*
- *Asumen que el costo de producción (variable según votación del Comité Ejecutivo de Gestión) se encontrará por debajo del precio de mercado; el cual le posibilita obtener un margen de rentabilidad a distribuir. Implica en forma indirecta sin información verificable a priori y a la vista de estos documentos, que el costo será muy bajo en relación a un productor del promedio del mercado de este tipo de preparaciones y medicamentos; parecería que no tienen*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 14



*considerado incluir en costos las inversiones o porciones de peso relativo preponderantes del mismo.*

- *El precio de mercado es una variable que, en principio, no puede ser modificada y establece una cota a la decisión del Comité del precio de venta, en condiciones normales de un mercado.*

***Conclusiones***

*El Laboratorio de Fin del Mundo es un organismo de reciente creación, que nació suponemos desde la concepción de formar parte de una red nacional de provisión de medicamentos constituyendo un eslabón en esa red nacional. Desgraciadamente no hemos podido encontrar algún documento o elemento que nos conecte con ese supuesto objetivo. Lo que llama poderosamente la atención es que tampoco en la Provincia parece tener un soporte político institucional claro, delimitado, aceptado.*

*El marco normativo no establece con claridad los alcances del mismo, no está inserto en la política pública provincial al no ser visualizado como una organización que le otorgue beneficios al conjunto del sistema. Tema que hemos abordado desde la introducción de este trabajo.*

*Pero, desde el simple análisis del mencionado organismo se desprende que se trata de una institución que debería cumplir dos funciones bien delimitadas normativamente; una como laboratorio de producción, administración y comercialización de productos biomédicos y medicamentos; y la otra, como*

*droguería. Ambas funciones se deben analizar desde perspectivas distintas, dado que las leyes nacionales de habilitación en nuestro país las consideran de forma independiente. Y también desde esta perspectiva nos parece que existe*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*algún camino de reencuentro entre el sistema de salud provincial y la droguería de este laboratorio.*

*Hemos sostenido que independientemente de quien financie una organización, ya sea que los fondos provengan de accionistas privados, o que los mismos sean de propiedad pública; es importante destacar que una organización es una institución social; conformada por individuos organizados de manera formal y que la misma tiene, o debe tener un objeto a cumplir, una misión social para la cual fue creada. Esa misión u objeto se debe encontrar plasmado en la política pública que lo sostiene (en el caso de las organizaciones públicas) y que además se debe encontrar materializado en la Planificación Estratégica de la Organización para lograr ser alcanzado.*

*Estas consideraciones no son menores; ya que la eficiencia organizacional plantea alcanzar los objetivos de la institución con la menor cantidad de insumos o recursos asignados. Por lo tanto, la definición de un objetivo es fundamental para la definición de la eficiencia; ya que ella es una de las dimensiones que la definen. 'Alcanzar los resultados con la menor cantidad de recursos posibles; o con una dotación de recursos para obtener la mayor cantidad de beneficios'. Si esto es así, queda en evidencia que no es posible realizar un análisis de eficiencia organizacional si no está claro el objetivo que se quiere alcanzar; aun sabiendo la cantidad de recursos que son consumidos en su actividad.*

*Es aquí donde identificamos o interpretamos que surge uno de los principales problemas de eficiencia del Laboratorio del Fin del Mundo. En las entrevistas virtuales y presenciales que pudieron realizarse, el principal accionista representado por el Ministerio de Salud, revela que su percepción de necesidad social, es contar con un depósito y una Droguería que pueda proveer estratégicamente ciertos insumos hospitalarios y otras drogas específicas, no visualizando la producción de algún tema especial que pueda ser producido por el laboratorio, por no estar en el mercado, o que por alguna otra razón debiera ser producido por el mismo.*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 15



*Lo mismo nos ocurre cuando nos reunimos con las autoridades de la Obra Social Provincial (OSEF) quienes coinciden bastante con las consideraciones del Ministerio, al ver en el Laboratorio un aliado estratégico en la comercialización, o sea como droguería de la misma y no identifica prestaciones desde la producción específica del medicamento.*

*Claramente puede apreciarse que el objetivo y horizonte institucional de los principales accionistas de la institución (Ministerio de Salud Provincial y OSEF), no es compartido, o no ha sido claramente comunicado, o por alguna otra razón se encuentra distorsionada en relación a quien en la actualidad conducen la Institución. Es decir que, si los objetivos son distintos, existe un claro problema de eficiencia; ya que los resultados a alcanzar son distintos para los accionistas principales y el directorio del Laboratorio.*

*Por lo expuesto proponemos la construcción de una definición clara del objetivo y rol a cumplir por el Laboratorio del Fin del Mundo en el marco de la construcción de la política pública de Salud de la Provincia y que el mismo sea comunicado en forma correcta y eficiente para que el directorio modifique sus acciones actuales y oriente su plan estratégico hacia la satisfacción de necesidades sociales para la que se interpreta por lo que ha sido creado.*

*Si analizamos la estructuración del sistema de medicamentos de nuestro país, concluiremos que el mismo presenta una complejidad manifiesta que lo constituye en uno de los temas más complejos de ser gestionados en los sistemas de salud, primero por su fuerte impacto en el gasto del mismo y por otro lado por las características propias del mercado que lo hacen casi inteligible y que nos desafía en la administración de recursos.*

*Este mercado atravesado por la transnacionalidad, con sistemas monopólicos y oligopólicos son un desafío constante a la gestión de los sistemas, pero si bien el país ha tratado de avanzar en modelos de complementariedad tanto en la*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*producción como en la comercialización y la distribución. Reconociendo el estímulo y creación para ello de una red de laboratorios públicos que han sido respaldados por la gestión actual de gobierno nacional.*

*Lo importante es considerar que, si un laboratorio de las características del de Tierra del Fuego, produzca sólo para la Provincia, presentaría creemos serios inconvenientes de ubicación de su producción o sería de una producción tan pequeña que haría inviable económicamente y financieramente cualquier proyecto, por lo que su aspiración debería ser de alcance nacional a efectos de poder alcanzar un nivel de producción que fundamente su existencia o servir de forma complementaria a procesos de producción de otros laboratorios a los que podría acompañar. Todo esto quizás escapa a objetivos de carácter provincial, como si ocurre en otros laboratorios de carácter público del país.*

*Analizada la unidad de negocio droguería, creemos que en las condiciones que está actualmente son las que de alguna manera le está permitiendo obtener algunos recursos que son generados por la misma, dado que gran parte de la totalidad de gastos operativos y de funcionamiento del laboratorio son soportados por el estado provincial. Esta unidad cuenta con reconocimiento institucional del Ministerio de Salud y podría obtenerlo de la Obra Social Provincial (con quién ya tiene convenio de compra firmado). O sea que sería esta unidad, quizás la parte más sobresaliente de este proyecto, lo que no es visualizado por las autoridades del Laboratorio y tampoco fuertemente por los demás actores sociales de lc Provincia.*

*Cuando se ve la planificación de la organización, contratos de personas, compras, infraestructura, inversiones, inteligencia, otros aspectos, todos apuntan al montado del Laboratorio, pero no identificamos esta energía puesta al servicio de lo que podría ser una droguería de carácter provincial que podría agrupar y servir de soporte estratégico para la adquisición de todos o gran parte de los insumos biomédicos del sistema sanitario en su conjunto, incluso podría comenzar con algunas compras para el Ministerio, las compras*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO Nº 16



*de los insumos catastróficos y de planes especiales de la OSEF (en el contexto de convenios actuales, FACAF), hospitales públicos, otros.*

*Incluso en el futuro podría ser un regulador importante de precios de insumos biomédicos de la Provincia, constituyendo un proceso de transformación del sistema de compras, almacenamiento y distribución. Situación que ninguna provincia argentina ha logrado y que está Provincia podría alcanzar por un sin número de posibilidades que se le dan.*

*Por ejemplo, el Laboratorio ya existe, ya han realizado algunas compras en este sentido, la provincia tiene personal especializado en compras de insumos biomédicos en la obra social que podrían pasar a trabajar en la droguería ya que podrían transformarse en el órgano de compra de medicamentos también de la obra social.*

*Con respecto a la unidad conocida como* ***Centro de Mezclas intravenosas: Oncológicas y Nutrición parenteral Magistral****, debemos sostener que hasta la fecha esta Unidad de negocio no se encuentra en funcionamiento a pesar de contar, con la infraestructura adecuada según estándares, habilitación de la provincia, Recursos Humanos capacitados y convenios firmados con el Ministerio de Salud de la Provincia de Tierra del Fuego como con la Obra Social Provincial para la provisión de mezclas de medicamentos oncológicos (de las reuniones mantenidas con ambas instituciones, estas expresaron no tener intereses concretos en este tipo de servicios que podría proveer el Laboratorio e incluso la Obra social dijo haber firmado un convenio de interés de ser evaluado la prestación de estos servicios en la Isla en función de su existencia, lo que no significaba que estuvieran contratándolo).*

*Si bien la demanda de este servicio, fue analizada por el socio privado, la formulación del proyecto no fue analizada (por razones de confidencialidad*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

*con el socio privado), por lo cual no se puede determinar si la misma fue realizada adecuadamente.*

*Cabe aclarar que seguramente existe una real necesidad del fraccionamiento de este tipo de medicamentos en condiciones controladas por cuestiones de seguridad laboral y del paciente, a esto se suma que según lo establecido en ambos convenios ya firmados, serian un negocio rentable con impacto económico siempre y cuando se cumplieran con las estimaciones de la demanda descriptas en los documentos (actas y plan estratégico); sin embargo se observa la falta decisión Política, para la ejecución del proyecto y falta alineación entre las políticas públicas y la SAPEM , teniendo en cuenta que el socio estratégico y cliente es el Estado, por lo cual la gran debilidad de este Negocio radica en esta situación, siendo esta unidad de negocio factible de ejecutar y posiblemente rentable, para un número de pacientes a considerar y que por las fuentes estadísticas consultadas, solo con los pacientes de la Isla sería muy limitado e incluso consideramos que poco productivo en lo referido fundamentalmente a drogas oncológicas e incluso también cuando hablamos alimentos parenterales.*

*Tema aparte merece la incorporación de capitales privados como socios del Laboratorio, lo que es permitido por la legislación de creación del laboratorio, que ya existen otras experiencias en el país y que estamos convencidos que estás integraciones pueden ser absolutamente exitosas si se dan en un marco de articulación en donde los intereses de todas las partes estén absolutamente garantizados.*

*Algunas consideraciones a modo de conclusión a este respecto podemos mencionar:*

*a) Se percibe un desequilibrio desproporcionado, o al menos bastante sensible; en relación a los aportes societarios de ambos socios estratégicos (infraestructura, recursos humanos, equipos especial, andamiaje y burocracia administrativa, comercialización, etc.) y la intensión de distribución de rentabilidad de manera por igual (50% para cada socio); mencionando 'intensión' no de manera azarosa, sino porque también se encuentran*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 47



*fuertes críticas metodológicas a la manera propuesta del cálculo de rentabilidad a distribuir entre los socios estratégicos.*

*b) A esto se suma que si bien se conoce un estimativo de producción para el caso de las mezclas oncológicas, en el planteo del proyecto no se cuenta con información sobre las necesidades en la provincia y en el país, sobre demanda de las nutriciones parenterales magistrales pediátricas y de adulto, a esto se suma que estos productos son de corto vencimiento por lo cual la venta al extranjero se reducirían considerablemente, como así también se deben contemplar el impacto de la logística desde el territorio de tierra del fuego, teniendo en cuenta que este tipo de productos se elaboran y se entregan de forma diaria a los pacientes por un mínimo de tiempo de 7 días y con máximo que pueden variar entre 1 a 2 meses.*

*c) Concluyendo en lo referido a Precio de Venta, Costos y Rentabilidad; puede decirse que:*

- *Al no contar con esa formulación de proyectos y cash flow, no se puede conocer exactamente cierta información volcada en sus puntos. (precios de venta, costos, unidades de producción, etc)*
- *Parecería haber un desequilibrio desproporcionado en relación con los aportes de capital para el desarrollo del negocio y la rentabilidad potencial que surja del mismo*
- *Parecería haber un desequilibrio desproporcionado en relación con los aportes de capital para el desarrollo del negocio y la toma de decisiones de costos precios de venta y rentabilidad (Comité Ejecutivo de Gestión)*
- *La definición de la rentabilidad se encuentra expresado con demasiada amplitud que permite interpretaciones diversas en relación a la cantidad de producción; que costos serán involucrados de los indirectos, otros costos de logística y almacenamientos, estructuras de compras de insumos, etc.*

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

- *No existen precisiones de cuáles serán los precios de ventas, tampoco precisiones sobre los costos, pero sí deja explícito la participación en la rentabilidad.*
- *Asume que la Rentabilidad será positiva, pero en diferentes instancias de la vida del Negocio, la rentabilidad puede ser negativa por la baja producción que generaría costos por encima del precio de venta. En dichos casos no menciona como asumirán esas pérdidas.*

***Sugerencias***

*Punto aparte merecen las sugerencias vinculadas a esta organización surgida de una decisión expresada a través de la ley 1136/2016 en un momento histórico determinado, bajo motivaciones que pueden ser loables pero que son desconocidas hasta la fecha (sólo sabemos lo que menciona la ley), pero que fue evaluada positivamente por el Gobierno que continuó y que ha avanzado con inversiones importantes para alcanzar el objetivo de montar un Laboratorio público en la Provincia.*

*Dado la importante inversión en infraestructura, en el mantenimiento de equipos humanos durante años casi ocupados en las funciones para lo que fueron contratados, logística, etc., creemos que podría pensarse en encontrar rápidamente una razón de ser de este Laboratorio que tendría que tener claramente definido un objetivo, analizado estratégicamente para la Provincia, con análisis en todos los ámbitos de injerencia (sistema sanitario, financieramente, económicamente, producción, etc.).*

*De esta manera la nueva conducción de la Provincia, que tiene como líder ejecutivo (la responsabilidad por las decisiones tomadas y a tomar) al Gobernador, sería conveniente otorgar no más de un año para encontrar estos caminos que le permitan viabilizar un destino a tan importante inversión realizada por la Provincia. Para este fin involucraría a todos los actores del sistema de salud de la Provincia y buscaría un respaldo legislativo en la reconsideración de esta decisión provincial.*

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 18



*Un tema relevante podría ser aportado por la Droguería de este laboratorio en donde según las autoridades consultadas habría un camino en la construcción de una política común, lo que podría traducirse en un ejemplo a imitar en el país.*

*Para el fortalecimiento de esta política pública también involucraría otros ámbitos de la Provincia, como a este mismo tribunal de cuentas y la Dirección de Compras de la Provincia a efectos de producir los acuerdos necesarios a fin de fortalecer los sistemas de adquisición y control de bienes del sistema sanitario para la Provincia, entre otros aspectos a considerar".*

Que por su parte, el Auditor Fiscal C.P. Sebastián ROBELÍN, a cargo de la Delegación del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, emitió el Informe Contable Nº 507/2023 Letra: TCP-LFM (fs. 61/64), mediante el cual concluyó que en virtud del asesoramiento recibido por parte del grupo de profesionales externos, cuyo campo de acción e incumbencia supera a los de esa delegación, expuso que se han obtenido puntos de análisis y sus conclusiones, que derivarán en una mirada más amplia al momento de desarrollar las tareas habituales de control sobre el ente auditado.

Que el Secretario Contable a cargo, en su Nota Interna Nº 123/2024 Letra: TCP-SC (fs. 65), compartió el informe que antecede. Asimismo, por medio de la Nota Interna Nº 349/2024 Letra: TCP-SC, solicitó que en el acto administrativo que emita el Cuerpo Plenario de Miembros, se destaquen las sugerencias propuestas por los profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo.

Que este Cuerpo Plenario de Miembros comparte y hace propios los términos del Informe Contable N° 507/2023 Letra: TCP-LFM, y el Informe Final de Análisis del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, emitido por el

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

equipo de profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo.

Que en virtud de ello, resulta necesario poner en conocimiento las conclusiones a las que arribaron los especialistas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo en el Informe Final que forma parte integrante de la presente, referido a la planificación, organización, funcionamiento y control del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, al Gobernador de la Provincia, Prof. Gustavo A. MELELLA, a la Ministra de Salud, Dra. Judit DI GIGLIO, a la Presidenta de la OSPTF, señora Mariana HRUBY (ambos en su calidad de socios), y a la Presidenta de la empresa pública, Farm. Marcela ANDINA SILVA.

Que además, los funcionarios notificados deberán tener en consideración las sugerencias aludidas en el mentado Informe Final, de las cuales se destacan que dado a la importante inversión en infraestructura, en el mantenimiento de equipos humanos durante años cuasi ocupados en las funciones para lo que fueron contratados, logística, etc., deben encontrar rápidamente una razón de ser del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, que defina claramente un objetivo, evaluado estratégicamente para la Provincia, con análisis en todos los ámbitos de injerencia (sistema sanitario, financiero, económico, productivo, etc.).

Que en ese sentido, sería conveniente que el Gobernador de la Provincia, como máxima autoridad de la administración, involucre a todos los actores del sistema de salud de la Provincia a los fines de viabilizar un destino concreto a tan importante inversión realizada, resultando conveniente encontrar un respaldo legislativo en las medidas a implementarse.

Que por otro lado, debería darse relevancia a la Droguería del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, en donde según las autoridades consultadas habría un camino en la construcción de una política sanitaria común, lo que podría traducirse en un ejemplo a imitar en el país.

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

Poder Legislativo
FOLIO
Nº 19



Que la presente resolución será puesta en conocimiento de la Presidenta del Poder Legislativo Provincial, M.P. Mónica Susana URQUIZA, y por su intermedio a la totalidad de los señores Legisladores.

Que el presente acto administrativo se emite con el *quorum* previsto en el artículo 27 de la Ley provincial N° 50, en virtud de lo dispuesto por Resolución Plenaria N° 28/2024.

Que los suscriptos se encuentran facultados para el dictado de la presente, de conformidad con lo establecido en los artículos 26, 27 y concordantes de la Ley provincial N° 50 y sus modificatorias.

Por ello,

**EL TRIBUNAL DE CUENTAS**

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.-** Aprobar y hacer propios los términos del Informe Final de Análisis del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, emitido por el equipo de profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, y el Informe Contable N° 507/2023 Letra: TCP-LFM, que forman parte integrante de la presente.

**ARTÍCULO 2º.-** Hacer saber las conclusiones a las que arribaron los especialistas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo en el Informe Final que se comparte en el artículo 1º, referido a la planificación, organización, funcionamiento y control del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, al Gobernador de la Provincia, Prof. Gustavo MELELLA, a la Ministra de Salud, Dra. Judit DI GIGLIO, a la Presidenta de la OSPTF, señora Mariana HRUBY (ambos en su calidad de socios), y a la Presidenta de la empresa pública, Farm. Marcela ANDINA SILVA.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

**ARTÍCULO 3°.-** Hacer saber a los funcionarios mencionados en el artículo 2° que, además, deberán tener en consideración las sugerencias aludidas en el Informe Final de Análisis del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, emitido por los especialistas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, de las cuales se destacan que dado a la importante inversión en infraestructura, en el mantenimiento de equipos humanos durante años cuasi ocupados en las funciones para lo que fueron contratados, logística, etc., deben encontrar rápidamente una razón de ser del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, que defina claramente un objetivo, evaluado estratégicamente para la Provincia, con análisis en todos los ámbitos de injerencia (sistema sanitario, financiero, económico, productivo, etc.).

**ARTÍCULO 4°.-** Hacer saber al Gobernador de la Provincia, como máxima autoridad de la administración, debería involucrar a todos los actores del sistema de salud de la Provincia, a los fines de viabilizar un destino concreto a tan importante inversión realizada. Para ello, resulta conveniente encontrar un respaldo legislativo sobre las medidas que en definitiva se implementen. Asimismo, debería dar relevancia a la Droguería del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, desde donde habría un camino en la construcción de una política sanitaria común.

**ARTÍCULO 5°.-** Notificar al Gobernador de la Provincia, Prof. Gustavo A. MELELLA.

**ARTÍCULO 6°.-** Notificar a la Presidenta del Poder Legislativo Provincial, M.P. Mónica Susana URQUIZA y, por su intermedio, a la totalidad de los señores Legisladores, para su conocimiento.

**ARTÍCULO 7°.-** Notificar a la Ministra de Salud, Dra. Judit DI GIGLIO y a la Presidenta de la OSPTF, señora Mariana HRUBY, ambas en su calidad de socios del Laboratorio del Fin del Mundo SAPEM, y a la Presidenta de la empresa pública, Farm. Marcela ANDINA SILVA.

**ARTÍCULO 8°.-** Notificar al Auditor Fiscal a cargo de la Secretaría Contable, C.P. David R. BEHRENS con remisión de las actuaciones del Visto, y por su

RESOLUCIÓN REGISTRADA
BAJO EL Nº 055

FOLIO
Nº 20



intermedio al Auditor Fiscal que corresponda, al Secretario Legal a cargo, Pablo E. GENNARO para su conocimiento, y a los miembros del equipo designado mediante la Resolución Plenaria Nº 114/2023.

**ARTÍCULO 9°.-** Registrar. Comunicar. Publicar. Cumplido, archivar.

**RESOLUCIÓN PLENARIA Nº 055 /2024**

C.P.N. Hugo Sebastián PANI
VOCAL DE AUDITORÍA
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Dr. Miguel LONGHITANO
VOCAL ABOGADO
PRESIDENTE
Tribunal de Cuentas de la Provincia

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

NOTA Nº 1075/23

UNCUYO | FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS | giss·lab Laboratorio Para La Gestión Integrada En Servicios De Salud

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 45

Poder Legislativo FOLIO Nº 21 Provincia de Tierra del Fuego

**Análisis del Laboratorio del fin del Mundo**

**Provincia de Tierra del Fuego e IAS**

**Introducción**

El presente trabajo tiene por objetivo, analizar el Laboratorio del fin del mundo de la Provincia de Tierra de Fuego, con el fin de asesorar al Tribunal de Cuentas de la Provincia, sobre la política pública, la planificación, la organización, el funcionamiento y el control que sigue el mencionado Laboratorio de Tierra del Fuego en el contexto provincial.

Para la realización de este trabajo se procedió a analizar documentación existente, extraída de diversas fuentes que inciden de forma directa e indirecta sobre la materia. Leyes provinciales y nacionales, decretos, informes del Tribunal de Cuentas y otras normas. Además, se realizaron entrevistas virtuales y presenciales con los actores integrantes del Laboratorio de Fin del Mundo y otros actores accionistas que forman parte de la Red de Salud provincial.

El método de análisis utilizado es de tipo descriptivo.

**Los ejes temáticos abordados son:**

1- **Análisis del marco regulatorio legal:** Nos encontramos frente a productos que están regulados a nivel nacional y provincial de una forma específica dado que la cadena de comercialización de estos productos se inicia con la investigación, desarrollo, producción y distribución. Analizamos el marco regulatorio provincial y nacional a través de La Agencia Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología (ANMAT) para la República Argentina.

2- **Análisis organizacional de ambas unidades de gestión (laboratorio y droguería):** Ambas actividades se encuentran relacionadas desde una perspectiva sistémica, pero sus características y naturaleza organizacional son diferentes. La producción en laboratorio y de distribución-comercialización en la droguería, nos obliga a un análisis por separado. Plan Estratégico – Organigrama – Análisis de RRHH – Liderazgo – Procesos de control y mejora continua, mapa de actores. análisis de la unidad de negocio.

3- **Análisis de Mercado**: Análisis de la integración público- privada, análisis de la dimensión económico financiera, plan de inversión, análisis de la comercialización planteada como potenciales convenios, análisis de los otros actores en el mercado. Logística de insumos y productos. Análisis de la escala de producción y plan de Inversión. Estructuras de costos y procesos de eficiencia.

Si partimos de la consideración de la génesis del sector de salud y si consideramos a la salud como una **construcción histórica**, **social**, **cultural** y

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

**subjetiva** de carácter **multideterminado**, que ha variado a lo largo del tiempo y que, a la vez, varía y adquiere diferentes connotaciones y significados según los diferentes contextos y grupos sociales.

Y si entendemos a la Salud Pública como "la ciencia de promover la salud, prevenir la enfermedad y prolongar la vida mediante esfuerzos organizados de la sociedad" (OMS, 1998). Considerando conjuntamente con la mayoría de los especialistas en gestión en salud, que está Salud Pública se apoya en tres pilares fundamentales:

- Política de salud: Valores, principios y normas sobre los que se organiza el abordaje de la salud de una sociedad.
- Estado o situación de salud de la población: El estado general de las condiciones de vida de las comunidades y ciudadanos en general. Es un ámbito de gran dimensión que aborda desde la educación de las personas, hasta las características del territorio y el marco cultural en el que se desarrollan las actividades de las mismas.
- Sistema de salud: Es la forma que adquiere la organización de la salud de un estado en función de la política y la salud de esa sociedad.

Desde esta perspectiva nos encontramos con un sin número de formas de organizar la salud del estado y las sociedades en diversas partes del mundo, sin que una sea análoga a otra, aunque en la mayoría haya características que pueden ser consideradas comunes a casi todas. De esta misma forma la República Argentina ha organizado su sistema de salud.

El sistema de Salud Argentino presenta características muy particulares, que han sido el fruto de un devenir histórico controvertido, pero de afianzamiento del derecho a la salud. Las provincias han organizado sus sistemas de salud en función de las posibilidades que se le han presentado en el marco de la Política Pública que ha definido, en función de las condiciones de vida de sus habitantes y de cómo ha montado su sistema de salud.

Tierra del Fuego, sin lugar a dudas constituye una Provincia con características propias, que, si bien lo hacen única, como ocurre con las 23 provincias restantes, presenta características muy especiales, como estar inserto en una isla, tener un número poblacional identificable fácilmente, tener una ubicación georeferencial estratégica para nuestro país, entre otros, que le permite la posibilidad de repensar como se reestructura este sistema para la Provincia, tratando de mejorar su potencial de desarrollo humano de forma eficiente para la sociedad fueguina.

La existencia del Laboratorio, en la búsqueda de encontrarle una posibilidad de inserción en la política pública de cómo se organiza la salud y el desarrollo humano en la Provincia de Tierra del Fuego e IAS, nos permite encontrar algunos puntos de equilibrio entre quien conduce el Ministerio de Salud y tiene la responsabilidad de definir el destino de la salud de la provincia y la Presidenta

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO 46
Poder Legislativo FOLIO Nº 22 Secretaría Legislativa

del Directorio de la Obra Social Provincial (OSEF), como referentes de gran envergadura. Ambos dirigentes ven a la droguería perteneciente al Laboratorio del Fin del Mundo un aliado estratégico para las compras del sistema de salud en su conjunto, modificando en algunos aspectos los procesos y los marcos normativos de las compras del estado provincial.

Por otro lado, tenemos que mencionar que la producción pública de medicamentos constituye una herramienta de política pública con potencial para resolver problemas de disponibilidad de productos en el mercado que son estratégicos desde una perspectiva sanitaria, por lo cual tanto su creación como proyección debe estar alineados con las políticas públicas de Ministerios Nacionales, Provinciales y Municipales.

La articulación del Estado con un socio privado permite potenciar proyectos que impactan en la sociedad y la Salud Publica, es por eso que la creación del Laboratorio del fin del mundo con la figura de una SAPEM tiene grandes posibilidades siempre y cuando exista alineación con las políticas del Estado, siendo este el mayor accionista de la misma. De esta forma las necesidades del Estado pueden ser resueltas de forma eficiente por organizaciones Mixtas.

El Laboratorio del fin del mundo se encuentra en obra y ya posee una planificación referida a equipamiento (emblistadora para envase primario) y áreas fundamentales para los procesos productivos como lo es el laboratorio de control de calidad que se encuentra en obras todavía.

Se está realizando en la actualidad las gestiones para la Habilitación de ANMAT y en la actualidad posee habilitaciones provinciales para la comercialización de sus productos en tierra del fuego solamente (Vitamina D3 en gts) si bien se poseen los registros de 4 monodrogas, las mismas no están en fase productivas.

Una de las grandes debilidades detectadas en la que respecta al laboratorio específicamente como sector productivo, es la falta de alineación con las políticas públicas siendo esta la esencia de este tipo de Laboratorios, por lo cual no se observa un plan estratégico referido a cuál será el perfil de producción del Laboratorio del fin del mundo en este contexto.

**¿Qué es el Laboratorio de Fin del Mundo?**

Por Ley provincial N.º 1136 de creación del Laboratorio FDM S.A.P.E.M., sancionada el 15/12/2016, promulgada el 05/01/2017 por Decreto provincial N.º 34/17 y publicada en el Boletín Oficial de la provincia N.º3796 el 06/01/2017.

A través de esta ley se crea el "Laboratorio del Fin del Mundo Sociedad Anónima" con participación estatal mayoritaria..." y se "... regirá por las disposiciones contenidas en la Ley nacional 19.550, Ley General de Sociedades, sus

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

modificaciones y las disposiciones de la presente ley. Autorizase al Poder Ejecutivo a redactar el Estatuto Social".

Objeto: "La Sociedad tendrá por objeto realizar por sí, por intermedio de terceros, asociada a terceros o personas físicas o jurídicas públicas o privadas, las siguientes actividades:

a) formulación, fabricación, producción, procesamiento, mezcla, terminación, fraccionamiento, acondicionamiento y envasado de productos químicos, farmacéuticos, farmacéuticos biológicos / biotecnológicos y de diagnósticos de enfermedades, med camentos y antibióticos, como también el fraccionamiento de sangre y sueros con el mismo destino;

b) comercialización, por mayor o menor, directa o indirectamente, de los bienes, productos y servicios mencionados en el inciso a), con destino sanitario, sea este público o privado;

c) importación y exportación de los productos vinculados a su objeto;

d) explotación, representación y/u otorgamiento de representaciones, licencias, patentes y/o marcas nacionales o extranjeras, propias o de terceros, vinculadas a los bienes, productos y servicios que hacen a su objeto;

e) realizar todo trabajo que pudiera ser encomendado por terceros y/o que determine por propia iniciativa y que pueda ser de utilidad para la empresa;

f) celebrar acuerdos y programas de bioequivalencias, biodisponibilidad y control de calidad con organismos públicos o privados, tanto internacionales, nacionales, provinciales o municipales;

g) gestionar actividades de capacitación, investigación y desarrollo de nuevos productos destinadas a la optimización de su producción; y

h) cumplimentar todo otro objetivo o actividad que directa o indirectamente haga al mejor cumplimiento del objeto social o que se halle previsto en el Estatuto que se dicten todo el país existen varias unidades productivas asociadas a la producción pública de medicamentos, de dependencia nacional, provincial, municipal y de universidades nacionales, de las cuales aproximadamente 20 cuentan con capacidad de producción a escala industrial

Como ya hemos manifestado anteriormente, **la producción pública de medicamentos constituye una herramienta de política pública con potencial para resolver problemas de disponibilidad de productos en el mercado que son estratégicos desde una perspectiva sanitaria de acuerdo a las autoridades nacionales en la materia.**

En este contexto, entendemos que este Laboratorio surge como integrante de una red nacional de Laboratorios Públicos, aunque si bien pertenece a esta red, no hemos encontrado las causas reales de creación, en donde la Nación o la Provincia lo hayan incluido dentro de una clara definición política de ¿para qué

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 47
Poder Legislativo FOLIO Nº 23

se lo creaba? También entendemos que en el marco de los alcances otorgados al mismo se encontrarían las funciones de droguería, al habilitarse su función en la red de comercialización de productos e insumos farmacológicos en la Provincia (lo que analizaremos por separado).

Los laboratorios públicos en la República Argentina se caracterizan por una notoria heterogeneidad en sus capacidades productivas y en sus formas jurídicas. La mayoría funcionan amparados bajo la figura jurídica de las instituciones en las que se encuentran insertos (Ministerios, Secretarías, Universidades, Hospitales), y algunos han adoptado una forma societaria específica, ya sea como Sociedad de Estado o Sociedad Anónima. Este sería el caso del Laboratorio de Fin del Mundo S.A. pero que no es reconocido como parte integrante del Sistema Sanitario de Tierra del Fuego por los otros actores del mismo sistema, incluso por aquellos que son accionistas del Directorio de esta Sociedad, como lo es la Ministra de Salud y las autoridades de la Obra Social Provincial.

Algunos laboratorios cuentan con plantas productivas habilitadas por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), lo cual permite la potencial distribución de sus productos en todo el país. En el caso del Laboratorio de Fin del Mundo S.A. estaría en tramitación.

**La producción de estos laboratorios nacionales apunta principalmente a cubrir necesidades del primer nivel de atención**. También existe producción diferencial: tecnologías de nicho como los hemoderivados, productos de alto precio, formulaciones huérfanas pediátricas (sin interés para la industria privada), medicamentos tuberculostáticos, vacuna contra la Fiebre Hemorrágica Argentina y otros estratégicos como Misoprostol y Mifepristona, Morfina, Metadona, complemento nutricional con base en hierro y cannabis medicinal. Aunque para el caso de este Laboratorio en análisis, aún no se ha definido dentro de que línea se ubicará, e incluso como analizaremos a lo largo de este trabajo, existen opiniones contradictorias con respecto al para que se crea.

Según el relevamiento realizado por Agencia Nacional de Laboratorios Públicos (ANLAP) a 17 laboratorios de producción pública, en 2019 produjeron 205 especialidades medicinales diferentes, empleando para ello alrededor de 139 principios activos.

La distribución de la producción abastece principalmente a los estados provinciales y municipales. Sin embargo, 4 laboratorios también comercializan sus productos al Ministerio de Salud de la Nación.

**Análisis del objeto de existencia del Laboratorio.**

Para comenzar es importante considerar que las organizaciones son construcciones sociales con un objeto claramente definido a alcanzar, es decir que las organizaciones aparecen o son creadas por las sociedades a través de

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

sus actores; frente a necesidades que las misma identifica en forma explícita o implícita. Dependiendo de la magnitud de la valoración social de dicha necesidad, la sociedad decide asignar recursos sociales para que aquellas sean satisfechas en forma total o parcial.

Algunas disquisiciones claves; la primera es diferenciar desde una perspectiva económica el concepto de público y social. Lo social involucra a todo, es decir es el conjunto de todos los actores que la conforman; organizaciones públicas, privadas, mixtas e individuos como actores económicos independientes. Estas organizaciones, dependiendo de qué tipo de necesidades sociales vienen a satisfacer pueden ser de índole religioso, económico, filantrópicas, etc..

Ahora bien, desde una perspectiva económica, dichas organizaciones pueden ser financiadas, es decir provistas de recursos para que ellas puedan proveer bienes o servicios a la sociedad, por actores económicos públicos, privados o mixtas, quienes son los dueños y propietarios de los insumos utilizados; y es ahí donde se define si la institución es pública, privada o mixta. Es importante destacar que los países o sociedades a través de sus gobiernos deciden, en función de su contexto, culturas, estrategias y valoraciones, entre otros aspectos a considerar, cuáles o qué empresas son desarrollados por el Estado y cuáles de ellas son del ámbito privado.

Ello puede apreciarse para el caso particular de la salud, sistemas sanitarios de países con un estado más presente como regulador, prestador y/o financiador, frente a otros países donde el estado participa de manera proporcionalmente pequeña. Más aún, dentro de un mismo sistema sanitario, como en el argentino, existen sectores con mayor presencia estatal (ejemplo atención primaria o prevención), que en otros subsectores de la salud donde la participación proporcional es mayor la del privado (ejemplo cirugía estética).

Ahora bien, a modo de resumen simplificador, independientemente de quien financie una organización, ya sea que los fondos provengan de accionistas privados, o que los mismos sean de propiedad pública; es importante destacar que una organización es una institución social; conformada por individuos organizados de manera formal y que la misma tiene, o debe tener un objeto a cumplir, una misión social para la cual fue creada. Esa misión u objeto se debe encontrar plasmado en la Planificación Estratégica de la Organización para lograr ser alcanzado.

Dentro de la evolución del pensamiento de la ciencia de la Administración, en el "Enfoque Sistémico de Administración" se menciona que "Las empresas organizadas no existen en el vacío. Por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman parte de un sistema más grande, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad". Claramente las organizaciones se encuentran directamente conectadas a los contextos situacionales macroeconómicos, impactadas por las estrategias de otros

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 48
Legislativo FOLIO Nº 24 Secretaría Legislativa

competidores, los gustos y costumbres de los consumidores, las organizaciones gremiales, etc.

Por lo expuesto el análisis de los acotes con quien se relaciona la organización y la manera en que la misma interactúa con todo su entorno, define o debería definir la estrategia organizacional para llevar a cabo su objetivo principal para la cual fue creada y por lo que consume recursos de la sociedad; así como también la gestión de las diferentes unidades de negocio que implementará o llevará adelante.

Estas consideraciones no son menores; ya que la eficiencia organizacional plantea alcanzar los objetivos de la institución con la menor cantidad de insumos o recursos asignados. Por lo tanto, la definición de un objetivo es fundamental para la definición de la eficiencia; ya que ella es una de las dimensiones que la definen. "Alcanzar los resultados con la menor cantidad de recursos posibles; o con una dotación de recursos para obtener la mayor cantidad de beneficios". Si esto es así, queda en evidencia que no es posible realizar un análisis de eficiencia organizacional si no está claro el objetivo que se quiere alcanzar; aun sabiendo la cantidad de recursos que son consumidos en su actividad.

Es aquí donde identificamos o interpretamos que surge uno de los principales problemas de eficiencia del Laboratorio del Fin del Mundo. En las entrevistas virtuales y presenciales que pudieron realizarse, el principal accionista representado por el Ministerio de Salud, revela que su percepción de necesidad social, es contar con un depósito y una Droguería que pueda proveer estratégicamente ciertos insumos hospitalarios y otras drogas específicas, no visualizando la producción de algún tema especial que pueda ser producido por el laboratorio, por no estar en el mercado, o que por alguna otra razón debiera ser producido por el mismo.

Lo mismo nos ocurre cuando nos reunimos con las autoridades de la Obra Social Provincial (OSEF) quienes coinciden bastante con las consideraciones del Ministerio, al ver en el Laboratorio un aliado estratégico en la comercialización, o sea como droguería de la misma y no identifica prestaciones desde la producción especifica del medicamento.

Claramente puede apreciarse que el objetivo y horizonte institucional de los principales accionistas de la institución (Ministerio de Salud Provincial y OSEF), no es compartido, o no ha sido claramente comunicado, o por alguna otra razón se encuentra distorsionada en relación a quien en la actualidad conducen la Institución. Es decir que, si los objetivos son distintos, existe un claro problema de eficiencia; ya que los resultados a alcanzar son distintos para los accionistas principales y el directorio del Laboratorio.

Por lo expuesto proponemos la construcción de una definición clara del objetivo y rol a cumplir por el Laboratorio del Fin del Mundo en el marco de la construcción de la política pública de Salud de la Provincia y que el mismo sea comunicado

ES COPIA FIEL DEL ORIGIN
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provinc

en forma correcta y eficiente para que el directorio modifique sus acciones actuales y oriente su plan estratégico hacia la satisfacción de necesidades sociales para la que se interpreta por lo que ha sido creado.

**Algunas consideraciones del sistema nacional de provisión de Medicamentos y su vinculación con el sistema de salud:**

El sector farmacéutico constituye una parte importante de La Estructura Del Sistema De salud por su colaboración en la búsqueda de mejores resultados sanitarios, como así también por su cuota de participación en la estructura de costos de dicho sistema.

Si caracterizamos la Industria Farmacéutica a escala global, la industria farmacéutica conforma un oligopolio diferenciado en el que participan distintos tipos de actores, entre los que se destacan:

a) Grandes empresas multinacionales farmacéuticas (bigpharma),

b) Grandes empresas biotecnológicas especializadas,

c) Empresas productoras de genéricos

**d)** Empresas productoras de biosimilares.

Es una actividad caracterizada por una fuerte asimetría de información, fuertemente regulada en lo referido a la posibilidad de lanzamiento comercial y crucialmente dependiente de la tasa de innovaciones. Por ende, se le asigna mucha relevancia al mecanismo de patentes como forma de protección de mercado.

La industria farmacéutica argentina (al igual que la internacional) tiene como finalidad la **investigación, desarrollo, producción, distribución y comercialización tanto de principios activos como de medicamentos** destinados al consumo humano para la prevención o tratamiento de enfermedades.

La **cadena de valor se estructura en torno a la figura de los laboratorios, que son los principales responsables de la formación del precio**, ya que establecen los lineamientos en cuanto a precios, márgenes de comercialización, mecanismos de financiamiento, y retribuciones a droguerías y farmacias.

El **sector farmacéutico argentino posee comparativa** (en relación a los países de la región y de buena parte de los mercados emergentes mundiales), más **laboratorios de capitales nacionales con una presencia y participación en el mercado interno superior a la de los laboratorios extranjeros.**

En el país predominan **laboratorios no innovadores** que elaboran medicamentos ya desarrollados y con sus patentes vencidas, es decir que no realizan investigación y desarrollo (I+D).

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 48
Poder Legislativo FOLIO Nº 25 Secretaría Legislativa

Los 10 laboratorios más importantes en cuanto al ranking por volumen de facturación en nuestro país (independientemente de su nacionalidad), concentran el **49% de la facturación total**, y esa magnitud alcanza el 70% si se consideran los primeros 20 laboratorios.

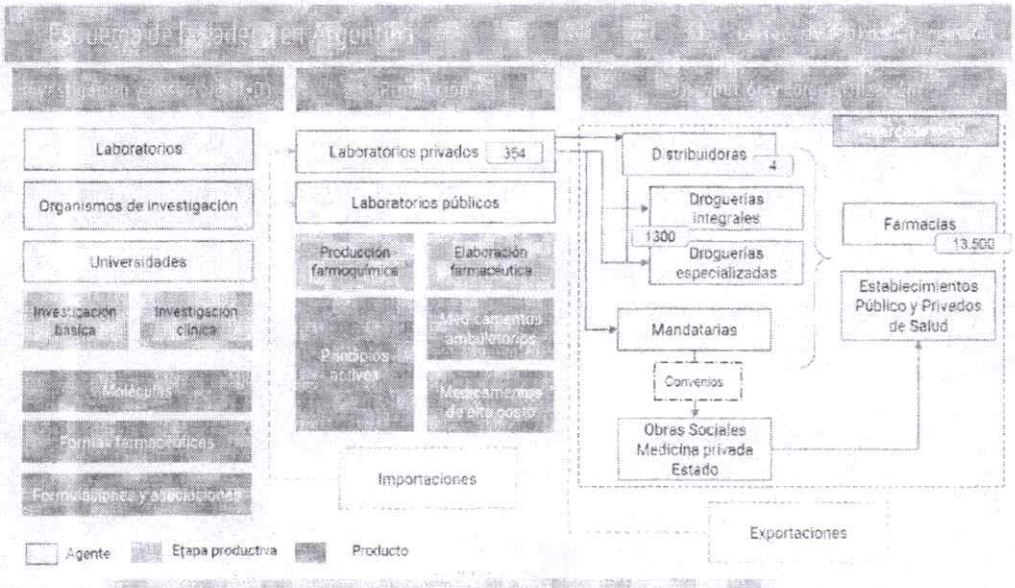
Los medicamentos se pueden clasificar de distintas formas según el objeto que se pretenda:

a) Según se exija o no receta para su venta o dispensa, en: medicamentos de venta libre u OTC (OverTheCounter, por sus siglas en inglés) o medicamentos de venta bajo receta (o medicamentos "éticos").
b) Y según su costo, las empresas de medicina prepaga y las entidades de seguridad social distinguen: medicamentos de "alto costo", que son aquellos que cubren tratamientos especiales o crónicos como los medicamentos oncológicos, HIV, artritis reumatoide, esclerosis múltiple, entre otros y medicamentos "ambulatorios", cuyo costo en relación con los anteriores es significativamente menor y una parte puede estar a cargo del consumidor final.

Otro aspecto importante a considerar cuando se analiza la producción de medicamentos en el mercado de las drogas, es la aparición de las drogas biotecnológicas, que se caracteriza por tener una mayor complejidad tecnológica y barreras regulatorias extremas, y ha mostrado desde sus orígenes un mayor dinamismo que el de las drogas tradicionales de síntesis química.

**Cadena de producción de medicamentos en la República Argentina**

A continuación, podemos observar, el siguiente esquema que nos permite conocer los actores involucrados en la cadena de comercialización de los medicamentos desde la Investigación y desarrollo, Producción y Distribución y comercialización en la República Argentina.




Fuente:

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Tal como podemos observar en el cuadro inmediato anterior, sobre la descripción de la cadena de comercialización de medicamentos en la Argentina, **el proceso productivo se divide en tres fases:**

(I) **Investigación y Desarrollo (I+D)**: la investigación consiste en el reconocimiento de nuevas moléculas relacionadas con propiedades de regulación de procesos biológicos que permitan el tratamiento de determinada enfermedad o patología.

La fase de investigación concluye con los estudios toxicológicos y análisis de farmocinética. Concluida esta etapa, el desarrollo del medicamento exige una serie de estudios pre-clínicos (testeo sobre animales) y clínicos (para demostrar la seguridad y eficacia sobre las personas, que son una parte esencial del proceso de I+D farmacéutico, al punto de consumir el 60% de su presupuesto) para luego ser aprobado por la autoridad sanitaria correspondiente.

La duración total del proceso de I+D puede llevar desde 10 a 15 años o más. Cabe aclarar que la patente de un fármaco nuevo tiene una duración de 20 años por lo cual mientras menor tiempo se requiera en esta etapa mayor tiempo el medicamento innovador estará solo en el mercado.

(II) **Producción:** elaboración de los principios activos para luego pasar a la formulación, donde el o los principios activos se combinan con excipientes y otras sustancias que definen las características del medicamento que será puesto a la venta: dosis, absorción, forma de presentación, sabor.

Las empresas deben cumplir con requisitos técnicos y exigentes controles de calidad. Ello da como resultado procesos productivos estandarizados similares entre todos los actores donde las estrategias de diferenciación se dan a partir de los niveles de automatización de la tecnología utilizada y tamaño de la escala de producción.

(III) **Distribución y comercialización:** En Argentina existen distintos agentes, con roles diferentes y complementarios, que intervienen en la etapa de distribución de medicamentos: **las distribuidoras** y **las droguerías**, son las más extendidas y las gerenciadoras.

a) Las **distribuidoras** son empresas que operan sin inventarios propios y por cuenta y orden de los laboratorios y proveen a estos últimos de los servicios logísticos asociados con la venta al canal mayorista, conformado en su gran mayoría por las droguerías.

b) Las **droguerías** proveen por su parte y cuenta propia y al por mayor a las farmacias e instituciones de salud, por lo que obtienen un margen de comercialización.

c) Las **empresas mandatarias o gerenciadoras**, entidades encargadas de la negociación de contratos con obras sociales, empresas de medicina prepaga, hospitales y el resto de los organismos vinculados al sistema de salud.

**Actores en la cadena de comercialización**

**A-Laboratorios privados**

En el mercado farmacéutico argentino existen 354 laboratorios, destinados a

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 50
Poder Legislativo FOLIO Nº 26 Secretaría Legislativa

satisfacer la demanda del mercado interno y externo. El sector de fabricación de medicamentos cuenta con aproximadamente 229 plantas industriales instaladas en el país, de las cuales 181 son empresas de capitales nacionales.

Desde el año 2000 la industria nacional absorbió a plantas industriales de empresas multinacionales que dejaban sus actividades de producción en el país. El resto de los laboratorios que no poseen una planta industrial tercerizan su producción o la importan dejando como tarea propia los controles de calidad.

El perfil productivo de los laboratorios se define, en términos generales, a partir del origen del capital.

**Laboratorios nacionales (de mayor facturación):** producen medicamentos a partir del acondicionamiento de principios activos, mayormente de origen extranjero. Se enfocan, principalmente, en la elaboración de productos cuya diferenciación es la marca. La escala productiva es significativa con algunos desarrollos de I+D. Las actividades de innovación se destinan a la fabricación de nuevos productos sobre la base de drogas conocidas y con patentes vencidas. En muchos casos han logrado una inserción exportadora, particularmente a nivel regional.

**Laboratorios nacionales (menor escala):** a partir de la sanción de la Ley de Prescripción de Medicamentos por su Nombre Genérico cobró importancia un segmento de laboratorios de menor escala que comenzaron a comercializar su producción con marca comercial y que compiten con otros laboratorios centrándose en los menores precios ofrecidos.

**Laboratorios multinacionales:** se enfocan principalmente en la comercialización de productos terminados y abastecidos por sus casas matrices. En muchos casos tercerizan su producción y/u otorgan licencias para la producción de medicamentos a algunos laboratorios nacionales. Poseen oficinas comerciales y actividades de control de calidad, distribuyendo productos importados.

El sector presenta una significativa concentración geográfica en el área metropolitana (79% entre CABA y GBA).

**B-Laboratorios Públicos:**

Como ya hemos expuesto durante el desarrollo del presente trabajo, en todo el país existen varias unidades productivas asociadas a la producción pública de medicamentos, de dependencia nacional, provincial, municipal y de universidades nacionales, de las cuales aproximadamente 20 cuentan con capacidad de producción a escala industrial.

Los laboratorios públicos se caracterizan por una notoria heterogeneidad en sus capacidades productivas y en sus formas jurídicas. La mayoría funcionan amparados bajo la figura jurídica de las instituciones en las que se encuentran insertos (Ministerios, Secretarías, Universidades, Hospitales), y algunos han adoptado una forma societaria específica, ya sea como Sociedad de Estado o Sociedad Anónima.

Hay 11 laboratorios que cuentan con plantas productivas habilitadas por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), lo cual permite la potencial distribución de sus productos en todo el país.

ES COPIA FIEL DEL ORIGI
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provin

**C-Distribución y Comercialización**

Las **distribuidoras** surgieron en la década del ´90 como resultado de una estrategia de los laboratorios de mayor tamaño dirigida a **reducir costos de distribución e inventarios**. La ANMAT a septiembre 2021 tiene registradas **64 distribuidoras** y/u operadores logísticos de medicamentos. Sin embargo, el **81% de la facturación** de medicamentos vendidos en farmacias se concentra en **4 distribuidoras**. (Farmanet; Rofina, Disprofarma y Global Farma)

Dentro de las **droguerías, existen más de 1300** autorizadas por la ANMAT (a septiembre 2021) para realizar tránsito inter- jurisdiccional. Algunas comercializan la gran mayoría de las especialidades medicinales y laboratorios del mercado -conocidas como **"droguerías integrales"-**, cuentan con una logística de alto nivel de servicio y frecuencia de entregas y se focalizan en medicamentos ambulatorios de venta libre y bajo receta. Estas representarían el **80% de la facturación total** del mercado.

Por otra parte, existen las llamadas **"droguerías especializadas"**, que distribuyen exclusivamente medicamentos de alto costo y que representarían un **20% de la facturación total**.

Se estima que entre las tres droguerías más grandes concentran **el 60% de la facturación de las droguerías integrales**. En estas, la presencia de laboratorios accionistas (de modo directo o indirecto) es menor que en el caso de las distribuidoras. Por el contrario, muchas droguerías son, en realidad, **cooperativas de farmacias** que se asocian para negociar mejores condiciones de compra de medicamentos.

Las **empresas mandatarias** cumplen la función de administrar los convenios sobre abastecimiento de medicamentos entre los organismos vinculados al sistema de salud y los laboratorios. **Reciben, procesan y auditan** las recetas de medicamentos, **ordenan el pago** de las liquidaciones y **gestionan los reintegros** a las farmacias. Las empresas mandatarias más importantes son Farmalink y Preserfar. Los accionistas de Farmalink son las tres cámaras que agrupan a los laboratorios que operan en el país: CAEME, CILFA y COOPERALA.

Finalmente, se estima que en Argentina **existen 13.500 farmacias.** En el mercado conviven: farmacias tradicionales bajo el "modelo sanitarista"; farmacias modelo "drugstore" de autoservicio; y redes o cadenas con modelos intermedios.

Otra parte de la demanda está conformada por **las instituciones de salud**, tanto públicas como privadas, que conforman el llamado "mercado o canal institucional". Las ventas al canal institucional en Argentina representan aproximadamente un **24% de las ventas totales de medicamentos, por lo que el canal de farmacias representaría el 76%.**

**Análisis de las Unidades de Negocio desde el punto de vista Farmacéutico**

Teniendo en cuenta el Contexto de la Cadena de Valor de la Industria Farmacéutica y la documentación brindada por el Laboratorio del Fin del mundo al tribunal de cuenta de la Provincia de Tierra del Fuego, luego de la visita realizada por el equipo a las instalaciones del mismo, realizaremos un análisis de dichas unidades, considerando por separado ambas unidades

ES COPIA FIEL DEL ORIGIN
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provinci

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 51
P.L.E. Legislativo FOLIO Nº 27 Secretaría Legislativa

organizacionales y de negocio, ya que las mismas forman parte de los distintos procesos de la cadena de comercialización de medicamentos y de producción de productos médicos.

**Droguería:**

Según lo observado en la visita presencial y la información brindada por el Director de administración y finanzas.

- ✔ La Droguería del Laboratorio del fin del mundo comercializa medicamentos y productos médicos en la provincia de Tierra del fuego ya que posee habilitación provincial, fue consultada la Pagina de ANMAT en donde se consignan las Droguerías con transito interjurisdiccional y no aparece en los listados, por lo tanto, solo está habilitada para la venta en Tierra del fuego (con fecha de actualización junio 2023).
- ✔ Sus principales clientes son: la Obra Social Provincial, Ministerio de salud de Tierra del Fuego, Municipalidad de Ushuaia y en menor medida centros de salud de salud privados (CEMEP y Sanatorio Privado)
- ✔ Sus principales proveedores son Laboratorio Jayor, Norgreen y Organon (primer eslabón de la cadena de comercialización) las droguerías de medicamentos especiales (alto costo, medicamentos Huérfanos de baja incidencia, productos médicos y medicamentos en general) como Sitio Salud SA, Grupo Farmacéutico del SUR SRL y C&C medical.
- ✔ Con respecto a la forma de pago de clientes, se observa que los mismos rondan entre 30 a 60 días, lo cual es un plazo aceptable, teniendo en cuenta que el pago a proveedores habitualmente es de 60 a 90 días, constituyendo esta situación, una fortaleza para la unidad de negocio.
- ✔ La Facturación informada experimenta un aumento en el transcurso de los meses, lo cual es positivo, sin embargo, en la visita realizada no se pudo conocer la rentabilidad de la unidad de negocio ya que no conocemos los costos directos e indirectos para un análisis detallado y cuál es el impacto de la situación macroeconómica en la misma.
- ✔ Las compras de la Droguería se realizan de forma directa por cotizaciones según lo establece su manual de procedimientos aprobado (No se ajustan a los procedimientos de compra y administrativos del estado por ser una SAPEM), esto permite realizar las compras de forma rápida (72 hs aproximadamente según la documentación analizada) a los proveedores con los cuales poseen un convenio y se encuentran inscriptos como tal.

**Debilidades Observadas en la Unidad de negocio**

- ✔ Falta de habilitación de ANMAT para poder comercializar en otras provincias.
- ✔ Con respecto a los proveedores si bien no se pudo obtener el peso relativo de cada uno de los proveedores con respecto al total de compra se observa baja presencia de laboratorios directos (Primer eslabón de la cadena de comercialización) y se observa que las compras se realizan a otras droguerías integrales y especiales, lo cual implica un aumento en los costos de compra, por tener intermediarios, sin embargo esto puede deberse a que no se cuenta con un volumen importante de compra como para acceder a los laboratorios directos

ES COPIA FIEL DEL ORIGIN
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provinc

y a esto se suma los recuisitos que se deben cumplir para las contrataciones directas a Laboratorios nacionales e internacionales. Queda pendiente un análisis detallado del tipo de productos que se adquieren según proveedor para poder evaluar la eficiencia en el proceso de compras de la Droguería.

- ✓ No se pudo observar información sobre porcentajes de rentabilidad de la unidad de negocio, sería importante conocerla teniendo en cuenta que las droguerías manejan una rentabilidad de acuerdo a los productos que comercializan pudiendo variar entre un 5 al 10 % para droguerías integrales específicas para farmacias, a un 20 a 30 % en droguerías de medicamentos especiales.
- ✓ No se pudo realizar un análisis detallado sobre el peso relativo de la facturación de cada cliente con respecto al total de facturación y qué tipo de medicamentos y productos médicos se han vendido y con qué rentabilidades, a fin de conocer mejor el perfil de compra de los clientes.
- ✓ Los tiempos en la gestión de compras son acotados, sin embargo, falta determinar si existe una oferta adecuada a las necesidades de compra (analizar número de oferentes en las cotizaciones).

**Centro de Mezclas intravenosas: Oncológicas y Nutrición parenteral Magistral**

La elaboración de mezclas intravenosas, ya sea la reconstitución de medicamentos oncológicos y la elaboración de nutriciones parenterales magistrales de adulto y pediátrica es una incumbencia de la profesión farmacéutica que se realiza en los servicios de farmacia de centros asistenciales, centros de día para la administración de tratamientos oncológicos y en centrales de mezclas intravenosas de carácter privado. Para las mismas se deben cumplir con una serie de requisitos en cuanto a infraestructura, equipamiento, buenas prácticas de elaboración, recursos físicos y recursos humanos capacitados.

En la Argentina por lo general los centros de preparación de mezclas oncológicas se encuentran en las instituciones de salud del sector público y centros ambulatorios privados o públicos en donde se administran dichos medicamentos.

Con respecto al Marco Normativo Nacional que deben cumplir los centros de preparación de mezclas oncológicas podemos citar:

- Farmacopea Argentina VIIEd. Vol.IV. Capítulo1025. Buenas prácticas para la manipulación de medicamentos citostáticos endovenosos en centros asistenciales. Disponible en: Http://www.anmat.gov.ar/webanmat/fna/flip_pages/farmacopea_vol_iv/index.html#/210/zoomed
- Resolución 580/2022 ("FARMACIA en ESTABLECIMIENTOS DE SALUD - Directrices de Organización y Funcionamiento" Disponible en : https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259480/20220321
- Recomendaciones de sociedades Científicas de Farmacéuticos de Hospital. Preparación y fraccionamiento de medicamentos estériles. Guías para farmacia hospitalaria. Asociación Argentina De Farmacéuticos de Hospital 2007.
- Estándares de calidad aplicables a infraestructura para preparaciones estériles de fármacos peligrosos en Farmacia hospitalaria. Documento de

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 52
Poder Legislativo FOLIO Nº 28 Secretaría Legislativa

Consenso GRUPO AAFHFO. Disponible en : https://aafh.org.ar/upload1/8qyEqctSiqx3ArAW5cEYHM7SoHUYspigK68cukvw.pdf

- Elaboración de mezclas parenterales para tratamientos oncológicos. AAFH. Disponible en : https://aafh.org.ar/upload1/o7s4PFAgSkTRKo0dBxUUoex9WFq0U2zK9jXU648T.pdf

Hasta la fecha no existe una habilitación de ANMAT para este tipo de centros, pero si una gran cantidad de recomendaciones nacionales e internacionales relacionadas con la preparación correcta y cuidados para los pacientes, operarios y medio ambiente por las caracteristicas de los medicamentos citostáticos.

**Área de Preparación de Mezclas de medicamentos Citostáticos del Laboratorio del Fin del Mundo**

Según la documentación revisada, reuniones realizadas con la Presidenta y personal del laboratorio del fin del mundo, las áreas para la preparación de las mezclas oncológicas cumplen con los estándares antes citados, se han realizado capacitaciones por personal que realizará las mismas, con profesionales expertos en el tema, según lo aportado en las actas de las reuniones de Directorio, con el aporte del socio privado Home Mas S.A.

Según las palabras de la Presidenta del Laboratorio del Fin del mundo en la reunión virtual, efectuada con el equipo de la Universidad Nacional de Cuyo y del Tribunal de Cuentas, expresa "que, si bien han tenido las capacitaciones, es necesario mejorar el expertise en la elaboración de las mezclas por parte del equipo".

Hasta la fecha esta Unidad de negocio no se encuentra en funcionamiento a pesar de contar, con la infraestructura adecuada según estándares, habilitación de la provincia, Recursos Humano capacitados y convenios firmados con el Ministerio de Salud de la Provincia de Tierra del Fuego como con la Obra Social Provincial para la provisión de mezclas de medicamentos oncológicos (de las reuniones mantenidas con ambas instituciones, estas expresaron no tener intereses concretos en este tipo de servicios que podría proveer el Laboratorio e incluso la Obra social dijo haber firmado un convenio de interés de ser evaluado la prestación de estos servicios en la Isla en función de su existencia, lo que no significaba que estuvieran contratándolo).

ES COPIA FIEL DEL ORIG
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provi

Si bien la demanda de este servicio, fue analizada por el socio privado, la formulación del proyecto no fue analizada (por razones de confidencialidad con el socio privado), por lo cual no se puede determinar si la misma fue realizada adecuadamente.

Cabe aclarar que seguramente existe una real necesidad del fraccionamiento de este tipo de medicamentos en condiciones controladas por cuestiones de seguridad laboral y del paciente, ha esto se suma que según lo establecido en ambos convenios ya firmados, serian un negocio rentable con impacto económico siempre y cuando se cumplieran con las estimaciones de la demanda descriptas en los documentos (actas y plan estratégico) sin embargo se observa la falta decisión Política, para la ejecución del proyecto y falta alineación entre las políticas públicas y la SAPEM , teniendo en cuenta que el socio estratégico y cliente es el Estado, por lo cual la gran debilidad de este Negocio radica en esta situación, siendo esta unidad de negocio factible de ejecutar y posiblemente rentable, para un número de pacientes a considerar y que por las fuentes estadísticas consultadas, solo con los pacientes de la Isla sería muy limitado e incluso consideramos que poco productivo.

**Preparación de Nutriciones parenterales Magistrales**

Las nutriciones parenterales magistrales neonatales y de adulto en la Argentina es un Negocio monopolizado, ya que solo 2 empresas privadas en la actualidad se dedican al mismo, una de ellas Fresenius kabi es la que absorbe más del 80 % del mercado a nivel nacional y cuenta con plantas en diferentes partes del país y una logística que llega a todo el territorio argentino.

Las nutriciones parenterales son mezclas intravenosas estériles que contienen en su formulación los nutrientes necesarios para asegurar la vida de los pacientes que lo requieren tanto en niños prematuros como en adultos con diversas enfermedades, son preparaciones extemporáneas, es decir tienen estabilidades que no superan de acuerdo a su formulación más de 96 hs, por lo tanto se elaboran de forma diaria y los fines de semana se entregan por 3 días, si bien dentro de estas preparaciones existen formulaciones para prematuros que duran hasta 21 días, las preparaciones magistrales propiamente dichas tienen una estabilidad limitada.

Este tipo de mezclas es considerado un medicamento por lo cual es regulado por la ANMAT y requieren de habilitaciones especiales para su producción. Este tipo de medicamento es esencial para determinado tipo de pacientes ya que sin ellos hay riesgo de vida por lo tanto contar con una planta para su elaboración

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 53
Poder Legislativo FOLIO Nº 29 Secretaría Legislativa

sería una gran posibilidad de negocio, sin embargo, del análisis realizado de la documentación se observa la falta de una adecuada formulación del proyecto con todos los componentes que se requieren para dicha formulación y factibilidad del mismo, teniendo en cuenta las características del producto, situación geográfica, demanda del productos y los altos costos de inversión en infraestructura, equipamiento y recurso humano para su realización y distribución.

**Perspectiva del Negocio y análisis de la dimensión Económica Financiera de la Unidad Home Mas SA**

Un apartado especial merece el intento de incorporación de un accionista privado como integrante del Laboratorio, lo que a prima facies nos parece un paso importante en la consolidación de modelos de articulación público privado fundamentales para el desarrollo de proyectos de esta naturaleza.

Pero, desde el marco de fundamentos científicos de las ciencias económicas, debemos sostener que, todo desarrollo económico debe responder y cumplimentar con la metodología científica para eficientizar los recursos utilizados para el alcance del objetivo organizacional planteado; más aún cuando los mismos involucran recursos de índole pública.

Un proyecto de negocio debe contener un objetivo claramente identificado y potencialmente mensurable, del cual se desprende una estrategia basada en un análisis profundo del escenario y contexto en el cual se desenvolverá el mismo, con sus dimensiones internas y externas al proyecto (FODA), del cual se especifican acciones concretas. El desarrollo de dichas acciones demandará la utilización de recursos que se plasman en un presupuesto para la implementación y gestión del Negocio.

Por otro lado, dicho objetivo debe ser específico y en él debe figurar el alcance del proyecto, el tiempo que demandará su implementación y ejecución; así como también los recursos necesarios para toda la vida del proyecto o unidad de negocio. (Triple restricción de proyectos económico: tiempo, presupuesto y alcance).

Toda unidad de gestión de negoción cuenta con dos dimensiones íntimamente relacionadas, pero abordadas de modo separado por su complejidad y especificidad; una es la Económica y la otra la Financiera. En lo que respecta a la primera, en ella se plasma si el negocio es rentable, es decir si la suma o conjunto de los beneficios distribuidos a lo largo de la vida del proyecto, resulta superior a la suma de los costos o consumo de recursos en el mismo período. Flujo Neto de Fondos positivos a lo largo de la vida del Negocio.

Por otro lado, la dimensión Financiera, evalúa la disponibilidad que tendrá el proyecto a lo largo de toda su vida, para afrontar las diferentes inyecciones de

ESCOPIA FIEL DEL ORIG
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provi

capital (stock y flujo), las cuales pueden ser provistas por los accionistas del proyecto, accionistas externos, instituciones nacionales e internacionales de financiación (sector financiero, organizaciones de financiación, etc); o frutos de la misma rentabilidad generada por el proyecto en las diferentes etapas de su vida.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto, el mismo puede contar con etapas de Inversión inicial o periódicas, en infraestructura, equipos, recursos humanos especializados, etc. Así como también como con períodos de flujos de ingresos y egresos de diferente magnitud y temporalmente distribuidos con períodos cíclicos o estables.

Se considera capital de todo proyecto económico: los recursos físicos como infraestructura o equipos, los recursos humanos, las relaciones comerciales con proveedores de insumos críticos, el know-how para el desarrollo y gestión del negocio (funciones de producción, documentos instructivos para la actividad principal, procedimientos y protocolos, estrategia y recursos de logística, sistemas de información específicos o software etc.), las marcas aportadas con valor de mercado, los contratos relacionados en forma directa o indirecta con la actividad principal del proyecto, ya sea existentes o potenciales con alto nivel de certeza; así como también las relaciones comerciales con clientes reales o potenciales con alto nivel de certeza.

Las valoraciones de los aportes societarios o de los accionistas deben hacerse con sus especificidades y temporalmente ajustado a un momento determinado. Recordemos que todas estas características, elementos y funciones de un proyecto al ser aplicados a proyectos de naturaleza pública adquieren ciertas características especiales y si a ello le sumamos que abordan campos de la gestión de las organizaciones de salud, aún más.

Basado en los documentos provistos y a lo largo de todas las reuniones presenciales y virtuales que se celebraron con los principales accionistas del Laboratorio del Fin del Mundo, como con los principales referentes del directorio y equipo técnico de la Institución, se preguntaron sobre cuestiones puntuales del proceso de formulación, instrumentos de gestión y diseño de la Unidad de Negocio que se utilizaron para la toma de decisiones de la asociación e implementación de acciones concretas a tal fin.

**Objetivo de la Unidad de Negocio**

Si bien en los diferentes documentos provistos no se encuentra claro un objetivo concreto, mucho menos mensurable, se interpreta que la asociación tiene como objeto la producción y provisión de medicamentos oncológicos y el desarrollo de soluciones parenterales y enterales en una primera etapa. No se hace mención a otras etapas de crecimiento y desarrollo de las próximas etapas de vida del negocio.

**Debilidades del proceso**

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 54
Poder Legislativo FOLIO Nº 30

En primer lugar, es importante destacar que el objetivo principal de la asociación, como bien fue mencionado en los párrafos anteriores, no se encuentra alineado a la necesidad y objeto percibido por su principal accionista, el Ministerio de Salud Provincial y tampoco parece ser visualizado por la Obra Social Provincial. Otra debilidad del objetivo, por el cual tampoco queda claro es la decisión con la cual se optó por este tipo de productos para ser producidos, el cual debería responder a un estudio de mercado, documento que a priori no existe, y análisis que nunca fue presentado. En los documentos presentados previamente, hace mención a poblaciones de pacientes oncológicos, datos de prevalencia e incidencia que no reflejan la realidad poblacional de Tierra del Fuego, tema que fue también discutido durante nuestras entrevistas con los dos actores/accionistas del Laboratorio (Ministerio y OSEF).

Concluyendo este punto, puede decirse en síntesis, que el mismo:

- Se encuentra desalineado del objetivo del accionista principal del Laboratorio del Fin del Mundo
- No se encuentra dimensionado en cuanto al volumen, ni a un horizonte temporal para ser alcanzado.
- Existe débil información que sustente la prevalencia e incidencia poblacional para alcanzar economías de escala

**Estrategia de Negocio**

No se ha presentado de manera formal la utilización de alguna herramienta de planificación estratégica que plasme una jerarquía de objetivos, partiendo desde el Objetivo principal, del cual se desprenden objetivos específicos, luego de ello macro acciones y por último, acciones concretas, temporalmente ubicadas, que permitan identificar los recursos necesarios para poder ejecutarlo, terminando, todo ello, en presupuestos como herramientas de planificación y control.

**Debilidades del proceso**

Si bien se menciona acciones desordenadas no existe un análisis exhaustivo de algunas de las herramientas formales de Estrategias, pudiendo mencionar algunas como el FODA con un análisis del contexto interno y externo, u otro como puede ser Estrategia de Océano Azul; la utilización de la Matriz de Portafolio, Análisis de la Industria y estrategias competitivas genéricas de Porter, entre otras, como las más utilizadas.

La ausencia de este proceso de planificación estratégica formal queda en evidencia cuando surge de las diferentes reuniones presenciales y sincrónicas, incongruencias o incompatibilidades de opinión entre los diferentes actores entrevistados.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Los principales actores del sistema sanitario de la isla y accionistas del Laboratorio del Fin del Mundo, como lo son el Ministerio de Salud Provincial y la Obra Social de Empleados Públicos Provinciales, mencionan la nula o baja probabilidad de que las instituciones y profesionales especialistas en este tipo de prestaciones oncológicas, accedan a adquirir este tipo de medicamentos o preparados del Laboratorio; ya que actualmente las realizan en condiciones de calidad (según lo expresado por la Ministra de Salud) en los nosocomios por personal capacitado.

También justifican la baja probabilidad de compra por parte de los hospitales, basándose en el conocimiento de los pocos (5 en la Provincia) y reconocidos profesionales oncólogos y que seguramente no estarían dispuestos a que sus preparados fueran realizados fuera de su control.

Cabe destacar que estos dos últimos párrafos surgen de percepciones de los actores consultados; es decir que tampoco ha sido demostrados con estudios técnicamente sólidos como para tomarlos como una representación de la realidad. Pero si es importante mencionar, que tanto una postura como la otra están basadas en percepciones y no en análisis concretos y formales; llamando la atención la falta de análisis o lo contradictorio que resultaría a prima facie, de la realidad de Tierra del Fuego.

Concluyendo en referencia la Estrategia de la unidad de negocio; puede decirse que:

- Falta de análisis exhaustivo que evalué el contexto externo e interno del negocio
- No se encuentra una clara jerarquía de objetivos y acciones; que permitan enfocar un control eficiencia para ejecutar acciones.
- Falta de estrategia, u análisis estratégico en cuanto a alianzas con los actores del sistema sanitario que le den viabilidad al proyecto.

**Flujo Neto de Fondos de Negocio**

El flujo neto de fondos surge de la estimación de los ingresos que generará el negocio a lo largo de toda su vida, al cual se le resta los recursos que se ven involucrados ya se en carácter de inversión o en carácter de gastos o costos relacionados a la actividad de producción del negocio. Es esta herramienta de formulación de proyectos, en donde se ve la viabilidad económica del negocio; es decir si es rentable o no el mismo; por lo que su análisis es fundamental antes de implementar el Negocio.

**Debilidades del proceso**

Esta herramienta no ha sido aportada en el conjunto de documentos disponibles para ser evaluados, pero al no haber aportado las etapas anteriores probablemente no exista formalmente como instrumentos técnicos de formulación de proyectos.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 55
Poder Legislativo FOLIO Nº 31 Comisión Legislativa

Si bien en las sucesivas reuniones presenciales y sincrónicas se preguntó puntualmente sobre esta etapa del negocio, los referentes y autoridades del Directorio del Laboratorio del Fin del Mundo mencionaron que si existe y que HOME MAS SAS lo tiene; que el mismo ha sido presentado a estas autoridades, pero que por razones de confidencialidad no pueden o no les han enviado el documento formal de gestión.

Es cierto que todo emprendedor o empresario, establece un análisis intelectual del flujo de fondos del negocio antes de comenzar a invertir recursos, y es el incentivo que lo empuja a desarrollar una actividad. Dicho ejercicio intelectual no es la herramienta formal, ya que en ella se plasman todos los recursos involucrados, tanto en concepto de inversión como de insumos para la producción de productos o servicios; que surgen del alcance de las acciones plasmadas en la estrategia.

Concluyendo este tema de Flujo Neto de Fondos de la unidad de negocio; puede decirse que:

- No se presentó el documento formal de formulación de proyectos de Negocio
- La parte involucrada como socio principal, el representante del Directorio del Laboratorio del Fin del Mundo menciona la existencia del mismo en poder del privado, pero que no cuenta con él por razones de confidencialidad.

**Inversión del Negocio**

La inversión es el aporte de capital de los accionistas del Negocio o que el mismo negocio puede ir generando a lo largo de su vida (reinversión de ganancias); la misma puede ser aportada en diferentes tipos de recursos o bienes que puedan ser utilizados en la actividad o lo que los accionistas acuerden.

Dependiendo del tipo de negocio, la inversión puede ser significativamente alta o baja, en relación al consumo de recursos totales del mismo; y puede darse en diferentes momentos del tiempo, durante la vida del proyecto, incluso antes de que el mismo comience a funcionar y durante su vida activa.

Existen negocios cuya inversión es limitante, cuando el umbral de la inversión es muy elevado, ese tipo de negocios solo son viables desde el gobierno de un país o de empresas multinacionales que tienen la factibilidad financiera de poder llevarlo a cabo.

**Debilidades del proceso**

El tipo de negocio de laboratorios y/o droguerías, requiere un alto nivel de recursos necesarios, para tener habilitado su funcionamiento y los procesos de producción de características muy específicas y de alta calidad. Procesos estandarizados y que necesitan de máquinas y equipos de alta tecnología, tanto

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

para producción, como para refrigeración, cámaras con manejos de presiones, logísticas de almacenamiento, etc.

Claramente luego el proceso de producción propiamente dicho, no es costo relevante en relación a la inversión necesaria para poder llevar acabo el negocio. En este tipo de emprendimientos, se suelen dar economías de escala; es decir que, con la infraestructura de tan alto impacto económico y financiero, es rentable aumentar al máximo la cantidad de producción, ya que generalmente la misma se realiza en serie y el costo fijo (íntimamente ligado a la inversión) se distribuye por unidad de producción, generando una reducción de los costos medios y haciendo más rentable el negocio sujeto a un precio de venta definido.

Esa barrera de inversión mencionada, ha sido realizada casi en su totalidad y en diferentes proporciones por entes gubernamentales como ANLAP, FONARSEC, Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego e IAS; así como también donaciones de laboratorios privados de equipos para la actividad productiva. Por último, también es importante mencionar que el directorio del Laboratorio, ante la necesidad de fondos para la finalización de las obras, decidió utilizar el aporte de la empresa privada HOME MAS SAS (que finalmente tendría la negativa de algunos inversores), pero que el mismo es sensiblemente insignificante para la inversión total.

La inversión del Laboratorio del Fin del Mundo ha sido realiza a lo largo de toda su vida (desde su creación en el año 2016), y la misma ha ido desde la adquisición de un terreno dónde se encuentran hoy sus instalaciones, hasta el desarrollo de todos los espacios sujeto a altos estándares de calidad para el proceso productivo; así como también equipos para su actividad principal. Como bien se dijo, la barrera principal de este tipo de negocios es la alta inversión y la posibilidad de conseguir financiamiento para la misma, porque los negocios tardan en ponerse en funcionamientos y la inversión tiene un alto costo financiero hasta que el negocio por si solo pueda afrontarlo.

Este último párrafo no es de importancia menor; tener una alta inversión realizada e improductiva; implica tener un alto costo financiero total; que si bien es cierto que la misma ha sido realizada con aportes no reembolsables de las diferentes entidades gubernamentales; no quiere decir que no exista un alto costo financiero social; es decir que alguien asume dicho costo por no estar funcionando y esos recursos sociales están asignados en forma improductiva, con un fuerte contenido ético negativo.

También es importante destacar que mantener equipos tecnológicos, infraestructura, servicios, sin uso adecuado, provoca deterioro o obsolescencia tecnológica que termina por quitarle valor a la inversión, perdida para el negocio; igualmente con los recursos humanos formados sin encontrarse en operaciones para los que fueron contratados, se genera una pérdida de valor tangible, plasmado en errores no forzados; todo ellos redundando en pérdida de eficiencia y rentabilidad del Negocio Además de los problemas típicos de la humanidad de las personas integrantes de los equipos.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 56
Poder Legislativo FOLIO Nº 32 Secretaría Legislativa

Por último, en la visita realizada al Laboratorio del Fin del Mundo, por el equipo del Tribunal de Cuentas de la Provincia y la Universidad Nacional de Cuyo, quien nos recibió en nombre de la Alta Dirección, manifiesta que en la actualidad solo le debe restar menos de un 5% de la inversión total para estar en funcionamiento y plena producción.

Que aproximadamente ese 5%, en términos nominales es equivalente a dos meses del pago de la nómina salarial de todo el recurso humano actualmente existente, asignados actualmente a tareas alternativas afines, pero con pleno potencial de trabajo para su actividad de producción.

De la documentación aportada surge el acuerdo marco de:

*"Según Convenio la Empresa HOME MAS SAS aportará:*

- *Knowhow industrial, comercial y logístico,*
- *Marcas en proceso de registro,*
- *Acuerdos precontractuales para la elaboración, venta y distribución de las mezclas antes mencionada.*
- *Aporte del personal estratégico para la gestión, así como también la capacitación.*

*El Laboratorio de Fin del Mundo ("LFM") aportará:*

- *Su establecimiento,*
- *Instalaciones,*
- *Habilitaciones,*
- *Personal conforme se establece en el cuerpo de este Convenio."*

Claramente dentro de los aportes mencionados ésta auditoría desconoce los aportes de HOME MAS SAS como Marcas, Acuerdos precontractuales y es de destacar la importancia para la valoración de las mismas, sujeto a las probabilidades de certezas y la subjetividad de los conceptos. Por lo tanto, debería contarse con profesionales especializados ajenos a las partes para su aporte. Mientras que el personal de gestión y la capacitación son de mayor objetividad para su medición.

Para el caso de los aportes del Laboratorio, la valoración es menos compleja, ya que la misma surge de adquisición, financiamiento específico con tiempos identificados, etc; es decir que los aportes del laboratorio son más objetivos para realizar su medición y contemplarlos como parte del aporte societario. También existen aportes tangibles y ciertos como clientes de los principales actores del sistema sanitario provincial, mínimamente sus accionistas. Existe cierta subjetividad en el concepto de valoración de las Habilitaciones.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Claramente existe una proporción invertida de los aportes de ambos socios, siendo los del Laboratorio más ciertos, mensurablemente objetivos y ciertamente onerosos; mientras que por el lado del socio privado más subjetivos y de valoración difícil de mensurar.

Concluyendo sobre Inversión del Negocio; puede decirse sucintamente que:

- La inversión del negocio es de alto impacto económico financiero.
- El Laboratorio es quien ha conseguido por su intermedio casi la totalidad de la inversión.
- Casi la totalidad de la inversión provista son de características públicas.
- No estar en funcionamiento y producción, es de alto impacto financiero con fuerte contenido desde el plano de la ética pública.
- Deterioro de la inversión en general y pérdida del valor y rendimiento por estar inactivo el proyecto.
- Resta una proporción significativamente pequeña y nominalmente igual a dos nóminas salariales de empleados que actualmente se encuentran en una inactividad relativa.
- Complejidad para la valoración de aportes societarios de la empresa privada derivados de la subjetividad y probabilidades de ocurrencia, traducibles en mayor actividad de la Unidad de Negocio.

**Precios de Venta, Costos y Rentabilidad**

Estos tres conceptos se encuentran íntimamente relacionados y cada uno de ellos cuenta con ciertas especificaciones y particularidades. Dependiendo del producto o servicio; el precio de venta puede estar definido por el mercado y que el mismo sea muy difícil de modificar; puede estar regulado y en cuyo caso no se debería poder modificar; o puede ser definido por el productor en condiciones especiales y particularidades que exceden el presente análisis.

El concepto de Costos tiene muchas definiciones y clasificaciones dependiendo de que se quiera realizar o qué tipo de análisis se desea llevar a cabo; pero fundamentalmente son la expresión de los recursos consumidos en todo el proceso de la actividad productiva. Es importante destacar que existen recursos consumibles por completo en el proceso de producción, como puede ser un insumo; mientras que otros recursos se consumen durante varios períodos y unidades de producción; como puede ser un equipo, infraestructura o cualquier bien de uso. Independientemente cual sea el recurso debe ser contemplado en la estructura de costos del proceso productivo. Si bien es cierto que es necesario definir los criterios de clasificación o asignación de costos.

Por último, el concepto de rentabilidad, es el que surge por la diferencia de los dos anteriores, ya sea por unidad de producción o por volumen de producción, cuando se incorpora la cantidad de bienes vendidos y producidos en un período de tiempo determinado. Ella habla de la viabilidad y sustentabilidad del Negocio.

**Debilidades del proceso**

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 57
Poder Legislativo FOLIO Nº 33 Secretaría Legislativa

De la documentación disponible puede extraerse los siguientes párrafos:
*"Las partes acuerdan constituir un Comité Ejecutivo de Gestión, que tendrá a su cargo:*

1. *El seguimiento total de la operación, su coordinación y supervisión.*
2. *Elaborar reportes semanales y mensuales.*
3. *Seguimiento del cash flow y registro de órdenes de compra y contrataciones.*
4. *Establecer los términos de marketing, comerciales, de producción y logística.*
5. *Cumplimiento estricto de las normas GMP en cuanto a la calidad de producción.*
6. *Elaborar instructivos técnicos o de índole laboral, comercial y/o profesional.*

*Precios de Venta:Las partes acuerdan que fijarán los precios de venta de común acuerdo en todas las etapas.*

*La ecuación para determinar los precios de venta, serán:*

- *Los costos directos de los diferentes componentes.*
- *Los costos fijos indirectos a computar serán acordados por las partes a través de la intervención del Comité*
- *Determinado el costo que se aplicará de común acuerdo. con un margen de utilidad razonable, se reparte la rentabilidad en 50% para cada una de las partes.*

*Mensualmente, el Comité emitirá un informe con el detalle del total facturado, los costos totales imputables a cada parte y el importe al que asciende el margen distribuible. A los efectos del pago, por todo concepto "HOME" emitirá una factura mensual."*

No hay estadísticas, ni análisis esperables de producción y venta.

En nuestra opinión, la falta de una Formulación de proyectos sólida, no permita evaluar la rentabilidad de la unidad de negocio tanto en las dimensiones Económicas como Financieras; y se exponen lineamientos muy generales que permiten mucha flexibilidad en la conducción y gestión del negocio.

Por otro lado, la conformación del Comité de Ejecución de Gestión, tiene facultades de definición de precios de venta, definición de costos, recibe informes de producción y comercialización, entre otras funciones; la cual parecería ser equilibrada en potencia y poder, con el staf de profesionales del socio comercial (LFM).

Participa en forma activa con poder sobre dicho Comité Ejecutivo de Gestión, para la toma de decisiones estratégicas de la conducción del negocio.

Se establece una forma de distribuir la rentabilidad entre ambos socios estratégicos en partes iguales (50% para cada uno) de la diferencia entre el precio definido por ellos y el costo de producción directo, al cual se le adiciona el indirecto que considera el Comité.

El párrafo inmediato anterior contiene serias falencias metodológicas, las cuales quizás han sido contempladas, pero a vista de tanta amplitud y flexibilidad en las

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

definiciones conceptuales, este equipo considera importante mencionar y destacar:

- Inicialmente parte de una participación de las ganancias en partes iguales (50%); habiendo mencionado en el punto de Inversiones que el Laboratorio del Fin del Mundo es el accionista con aportes de mayor envergadura y objetividad en su valoración y cuantificación.
- La rentabilidad a distribuir planteada surge de la diferencia del precio de la "unidad" y el costo de producir de la misma. En este tipo de industrias existen Economías de Escalas (Rendimientos crecientes a escala) es decir que el costo irá variando (reduciendo o disminuyendo) en relación a la cantidad producida, es decir que la rentabilidad irá creciendo. Pero en un principio, para niveles de producción bajos, los costos pueden ser potencialmente superiores al precio de mercado (pérdida o rentabilidad negativa a la que no hacen mención quien la asume).
- Otra fragilidad metodológica se refiere al planteo de que la diferencia de precio y costo por unidad, no implica un rendimiento positivo de la empresa o proyecto, es decir rentabilidad del negocio como un todo. Técnicamente existe un nivel o cota de producción (punto de quiebre) donde la rentabilidad del conjunto de las unidades producidas (margen de contribución por unidad) cubren los costos fijos y donde el negocio comienza a ser rentable como un todo.
- Los costos indirectos (votados para ser incluido o no incluidos con fuerte debilidad metodológica fundamentada, como amortizaciones, estructura de andamiaje administrativo, etc.) deberían ser absorbidos por el precio restando rentabilidad a compartir.
- Asumen que el costo de producción (variable según votación del Comité Ejecutivo de Gestión) se encontrará por debajo del precio de mercado; el cual le posibilita obtener un margen de rentabilidad a distribuir. Implica en forma indirecta sin información verificable a priori y a la vista de estos documentos, que el costo será muy bajo en relación a un productor del promedio del mercado de este tipo de preparaciones y medicamentos; parecería que no tienen considerado incluir en costos las inversiones o porciones de peso relativo preponderantes del mismo.
- El precio de mercado es una variable que, en principio, no puede ser modificada y establece una cota a la decisión del Comité del precio de venta, en condiciones normales de un mercado.

**Conclusiones**

El Laboratorio de Fin del Mundo es un organismo de reciente creación, que nació suponemos desde la concepción de formar parte de una red nacional de provisión de medicamentos constituyendo un eslabón en esa red nacional. Desgraciadamente no hemos podido encontrar algún documento o elemento que nos conecte con ese supuesto objetivo. Lo que llama poderosamente la atención es que tampoco en la Provincia parece tener un soporte político institucional claro, delimitado, aceptado.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 58
Poder Legislativo FOLIO Nº 34 Secretaría Legislativa

El marco normativo no establece con claridad los alcances del mismo, no está inserto en la política pública provincial al no ser visualizado como una organización que le otorgue beneficios al conjunto del sistema. Tema que hemos abordado desde la introducción de este trabajo.

Pero, desde el simple análisis del mencionado organismo se desprende que se trata de una institución que debería cumplir dos funciones bien delimitadas normativamente; una como laboratorio de producción, administración y comercialización de productos biomédicos y medicamentos; y la otra, como droguería. Ambas funciones se deben analizar desde perspectivas distintas, dado que las leyes nacionales de habilitación en nuestro país las consideran de forma independiente. Y también desde esta perspectiva nos parece que existe algún camino de reencuentro entre el sistema de salud provincial y la droguería de este laboratorio.

Hemos sostenido que independientemente de quien financie una organización, ya sea que los fondos provengan de accionistas privados, o que los mismos sean de propiedad pública; es importante destacar que una organización es una institución social; conformada por individuos organizados de manera formal y que la misma tiene, o debe tener un objeto a cumplir, una misión social para la cual fue creada. Esa misión u objeto se debe encontrar plasmado en la política pública que lo sostiene (en el caso de las organizaciones públicas) y que además se debe encontrar materializado en la Planificación Estratégica de la Organización para lograr ser alcanzado.

Estas consideraciones no son menores; ya que la eficiencia organizacional plantea alcanzar los objetivos de la institución con la menor cantidad de insumos o recursos asignados. Por lo tanto, la definición de un objetivo es fundamental para la definición de la eficiencia; ya que ella es una de las dimensiones que la definen. "Alcanzar los resultados con la menor cantidad de recursos posibles; o con una dotación de recursos para obtener la mayor cantidad de beneficios". Si esto es así, queda en evidencia que no es posible realizar un análisis de eficiencia organizacional si no está claro el objetivo que se quiere alcanzar; aun sabiendo la cantidad de recursos que son consumidos en su actividad.

Es aquí donde identificamos o interpretamos que surge uno de los principales problemas de eficiencia del Laboratorio del Fin del Mundo. En las entrevistas virtuales y presenciales que pudieron realizarse, el principal accionista representado por el Ministerio de Salud, revela que su percepción de necesidad social, es contar con un depósito y una Droguería que pueda proveer estratégicamente ciertos insumos hospitalarios y otras drogas específicas, no visualizando la producción de algún tema especial que pueda ser producido por el laboratorio, por no estar en el mercado, o que por alguna otra razón debiera ser producido por el mismo.

Lo mismo nos ocurre cuando nos reunimos con las autoridades de la Obra Social Provincial (OSEF) quienes coinciden bastante con las consideraciones del Ministerio, al ver en el Laboratorio un aliado estratégico en la comercialización,

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

o sea como droguería de la misma y no identifica prestaciones desde la producción especifica del medicamento.

Claramente puede apreciarse que el objetivo y horizonte institucional de los principales accionistas de la institución (Ministerio de Salud Provincial y OSEF), no es compartido, o no ha sido claramente comunicado, o por alguna otra razón se encuentra distorsionada en relación a quien en la actualidad conducen la Institución. Es decir que, si los objetivos son distintos, existe un claro problema de eficiencia; ya que los resultados a alcanzar son distintos para los accionistas principales y el directorio del Laboratorio.

Por lo expuesto proponemos la construcción de una definición clara del objetivo y rol a cumplir por el Laboratorio del Fin del Mundo en el marco de la construcción de la política pública de Salud de la Provincia y que el mismo sea comunicado en forma correcta y eficiente para que el directorio modifique sus acciones actuales y oriente su plan estratégico hacia la satisfacción de necesidades sociales para la que se interpreta por lo que ha sido creado.

Si analizamos la estructuración del sistema de medicamentos de nuestro país, concluiremos que el mismo presenta una complejidad manifiesta que lo constituye en uno de los temas más complejos de ser gestionados en los sistemas de salud, primero por su fuerte impacto en el gasto del mismo y por otro lado por las características propias del mercado que lo hacen casi inteligible y que nos desafía en la administración de recursos.

Este mercado atravesado por la transnacionalidad, con sistemas monopólicos y oligopólicos son un desafío constante a la gestión de los sistemas, pero si bien el país ha tratado de avanzar en modelos de complementariedad tanto en la producción como en la comercialización y la distribución. Reconociendo el estímulo y creación para ello de una red de laboratorios públicos que han sido respaldado por la gestión actual de gobierno nacional.

Lo importante es considerar que, si un laboratorio de las características del de Tierra del Fuego, produzca sólo para la Provincia, presentaría creemos serios inconvenientes de ubicación de su producción o sería de una producción tan pequeña que haría inviable económicamente y financieramente cualquier proyecto, por lo que su aspiración debería ser de alcance nacional a efectos de poder alcanzar un nivel de producción que fundamente su existencia o servir de forma complementaria a procesos de producción de otros laboratorios a los que podría acompañar. Todo esto quizás escapa a objetivos de carácter provincial, como si ocurre en otros laboratorios de carácter público del país.

Analizada la unidad de negocio droguería, creemos que en las condiciones que está actualmente son las que de alguna manera le está permitiendo obtener algunos recursos que son generados por la misma, dado que gran parte de la totalidad de gastos operativos y de funcionamiento del laboratorio son soportados por el estado provincial. Esta unidad cuenta con reconocimiento institucional del Ministerio de Salud y podría obtenerlo de la Obra Social Provincial (con quién ya tiene convenio de compra firmado). O sea que sería esta

ES COPIA FIEL DEL ORIGIN
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provinc

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 59
Poder Legislativo FOLIO Nº 35 Secretaría Legislativa

unidad, quizás la parte más sobresaliente de este proyecto, lo que no es visualizado por las autoridades del Laboratorio y tampoco fuertemente por los demás actores sociales de la Provincia.

Cuando se ve la planificación de la organización, contratos de personas, compras, infraestructura, inversiones, inteligencia, otros aspectos, todos apuntan al montado del Laboratorio, pero no identificamos esta energía puesta al servicio de lo que podría ser una droguería de carácter provincial que podría agrupar y servir de soporte estratégico para la adquisición de todos o gran parte de los insumos biomédicos del sistema sanitario en su conjunto, incluso podría comenzar con algunas compras para el Ministerio, las compras de los insumos catastróficos y de planes especiales de la OSEF (en el contexto de convenios actuales, FACAF), hospitales públicos, otros.

Incluso en el futuro podría ser un regulador importante de precios de insumos biomédicos de la Provincia, constituyendo un proceso de transformación del sistema de compras, almacenamiento y distribución. Situación que ninguna provincia argentina ha logrado y que está Provincia podría alcanzar por un sin número de posibilidades que se le dan.

Por ejemplo, el Laboratorio ya existe, ya han realizado algunas compras en este sentido, la provincia tiene personal especializado en compras de insumos biomédicos en la obra social que podrían pasar a trabajar en la droguería ya que podrían transformarse en el órgano de compra de medicamentos también de la obra social.

Con respecto a la unidad conocida como **Centro de Mezclas intravenosas: Oncológicas y Nutrición parenteral Magistral,** debemos sostener que hasta la fecha esta Unidad de negocio no se encuentra en funcionamiento a pesar de contar, con la infraestructura adecuada según estándares, habilitación de la provincia, Recursos Humano capacitados y convenios firmados con el Ministerio de Salud de la Provincia de Tierra del Fuego como con la Obra Social Provincial para la provisión de mezclas de medicamentos oncológicos (de las reuniones mantenidas con ambas instituciones, estas expresaron no tener intereses concretos en este tipo de servicios que podría proveer el Laboratorio e incluso la Obra social dijo haber firmado un convenio de interés de ser evaluado la prestación de estos servicios en la Isla en función de su existencia, lo que no significaba que estuvieran contratándolo).

Si bien la demanda de este servicio, fue analizada por el socio privado, la formulación del proyecto no fue analizada (por razones de confidencialidad con el socio privado), por lo cual no se puede determinar si la misma fue realizada adecuadamente.

Cabe aclarar que seguramente existe una real necesidad del fraccionamiento de este tipo de medicamentos en condiciones controladas por cuestiones de seguridad laboral y del paciente, ha esto se suma que según lo establecido en ambos convenios ya firmados, serian un negocio rentable con impacto

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

económico siempre y cuando se cumplieran con las estimaciones de la demanda descriptas en los documentos (actas y plan estratégico); sin embargo se observa la falta decisión Política, para la ejecución del proyecto y falta alineación entre las políticas públicas y la SAPEM , teniendo en cuenta que el socio estratégico y cliente es el Estado, por lo cual la gran debilidad de este Negocio radica en esta situación, siendo esta unidad de negocio factible de ejecutar y posiblemente rentable, para un número de pacientes a considerar y que por las fuentes estadísticas consultadas, solo con los pacientes de la Isla sería muy limitado e incluso consideramos que poco productivo en lo referido fundamentalmente a drogas oncológicas e incluso también cuando hablamos alimentos parenterales.

Tema aparte merece la incorporación de capitales privados como socios del Laboratorio, lo que es permitido por la legislación de creación del laboratorio, que ya existen otras experiencias en el país y que estamos convencidos que estás integraciones pueden ser absolutamente exitosas si se dan en un marco de articulación en donde los intereses de todas las partes estén absolutamente garantizados.

Algunas consideraciones a modo de conclusión a este respecto podemos mencionar:

a) Se percibe un desequilibrio desproporcionado, o al menos bastante sensible; en relación a los aportes societarios de ambos socios estratégicos (infraestructura, recursos humanos, equipos especial, andamiaje y burocracia administrativa, comercialización, etc.) y la intensión de distribución de rentabilidad de manera por igual (50% para cada socio); mencionando "intensión" no de manera azarosa, sino porque también se encuentra fuertes críticas metodológicas a la manera propuesta del cálculo de rentabilidad a distribuir entre los socios estratégico.

b) A esto se suma que si bien se conoce un estimativo de producción para el caso de las mezclas oncológicas, en el planteo del proyecto no se cuenta con información sobre las necesidades en la provincia y en el país, sobre demanda de las nutriciones parenterales magistrales pediátricas y de adulto, a esto se suma que estos productos son de corto vencimiento por lo cual la venta al extranjero se reducirían considerablemente, como así también se deben contemplar el impacto de la logística desde el territorio de tierra del fuego, teniendo en cuenta que este tipo de productos se elaboran y se entrega de forma diaria a los pacientes por un mínimo de tiempo de 7 días y con máximo que pueden variar entre 1 a 2 meses.

c) Concluyendo en lo referido a Precio de Venta, Costos y Rentabilidad; puede decirse que:

- Al no contar con esa formulación de proyectos y cash flow, no se puede conocer exactamente cierta información volcada en sus puntos. (precios de venta, costos, unidades de producción, etc)
- Parecería haber un desequilibrio desproporcionado en relación con los aportes de capital para el desarrollo del negocio y la rentabilidad potencial que surja del mismo

ES COPIA FIEL DEL ORIGIN
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provinc

TRIBUNAL DE CUENTAS FOLIO Nº 60
Poder Legislativo FOLIO Nº 36 Provincia de Mendoza

- Parecería haber un desequilibrio desproporcionado en relación con los aportes de capital para el desarrollo del negocio y la toma de decisiones de costos precios de venta y rentabilidad (Comité Ejecutivo de Gestión)
- La definición de la rentabilidad se encuentra expresado con demasiada amplitud que permite interpretaciones diversas en relación a la cantidad de producción; que costos serán involucrados de los indirectos, otros costos de logística y almacenamientos, estructuras de compras de insumos, etc.
- No existen precisiones de cuáles serán los precios de ventas, tampoco precisiones sobre los costos, pero si deja explicito la participación en la rentabilidad.
- Asume que la Rentabilidad será positiva, pero en diferentes instancias de la vida del Negocio, la rentabilidad puede ser negativa por la baja producción que generaría costos por encima del precio de venta. En dichos casos no menciona como asumirán esas pérdidas.

**Sugerencias**

Punto aparte merecen las sugerencias vinculadas a esta organización surgida de una decisión expresada a través de la ley 1136/2016 en un momento histórico determinado, bajo motivaciones que pueden ser loables pero que son desconocidas hasta la fecha (sólo sabemos lo que menciona la ley), pero que fue evaluada positivamente por el Gobierno que continuo y que ha avanzado con inversiones importantes para alcanzar el objetivo de montar un Laboratorio público en la Provincia.

Dado la importante inversión en infraestructura, en el mantenimiento de equipos humanos durante años cuasi ocupados en las funciones para lo que fueron contratados, logística, etc., creemos que podría pensarse en encontrar rápidamente una razón de ser de este Laboratorio que tendría que tener claramente definido un objetivo, analizado estratégicamente para la Provincia, con análisis en todos los ámbitos de injerencia (sistema sanitario, financieramente, económicamente, producción, etc.).

De esta manera la nueva conducción de la Provincia, que tiene como líder ejecutivo (la responsabilidad por las decisiones tomadas y a tomar) al Gobernador, sería conveniente otorgar no más de un año para encontrar estos caminos que le permitan viabilizar un destino a tan importante inversión realizada por la Provincia. Para este fin involucraría a todos los actores del sistema de salud de la Provincia y buscaría un respaldo legislativo en la reconsideración de esta decisión provincial.

Un tema relevante podría ser aportado por la Droguería de este laboratorio en donde según las autoridades consultadas habría un camino en la construcción de una política común, lo que podría traducirse en un ejemplo a imitar en el país.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Para el fortalecimiento de esta política pública también involucraría otros ámbitos de la Provincia, como a este mismo tribunal de cuentas y la Dirección de Compras de la Provincia a efectos de producir los acuerdos necesarios a fin de fortalecer los sistemas de adquisición y control de bienes del sistema sanitario para la Provincia, entre otros aspectos a considerar.

Farmacéutica Karen Rodriguez

Responsable del área de medicamentos

Laboratorio de Gestión de Salud

FCE-UNCUYO

Magister Gustavo Muñcz Catón

Responsable Economía de la Salud

Laboratorio de Gestión de Salud

FCE-UNCUYO

Magister Sergio Vergara

Director Laboratorio de Gestión de Salud

FCE-UNCUYO

**Pase al Secretario Contable a sus efectos** y A LOS AUDITORES DEL LFM.
PRESIDENCIA - USHUAIA,

Dr. Miguel LONGHITANO
VOCAL ABOGADO
PRESIDENTE
Tribunal de Cuentas de la Provincia
15 DIC. 2023

Secretaría Contable
Tribunal de Cuentas de la Provincia
15 DIC. 2023
RECIBIÓ: Flavia Sabrina FUCHETA
Asistente de Prosecretaría Contable
13:38hs

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO,
ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR
REPÚBLICA ARGENTINA

TRIBUNAL DE CUENTAS
FOLIO
Nº 61

Poder Legislativo
FOLIO
Nº 37
Secretaría Legislativa

# INFORME CONTABLE

**INFORME CONTABLE Nº 507/2023,**
**Letra: TCP-LFM**
**Ref.:** Expediente N.º 148/2023 Letra: TCP-PR, caratulado: "DELEGACIÓN LABORATORIO DEL FIN DEL MUNDO SAPEM"

**Trabajo Interdisciplinario**
**con la**
**Universidad Nacional de Cuyo**

**Auditor Fiscal:** Sebastián ROBELIN

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

**Ushuaia, 22 de diciembre de 2023**

TRIBUNAL DE CUENTAS
FOLIO
Nº 62
Poder Legislativo
FOLIO
38
Provincia de Tierra del Fuego

**Trabajo Interdisciplinario**
con la Universidad Nacional de Cuyo

## Índice


1. **Destinatario** ..... 5
2. **Objeto** ..... 5
3. **Marco normativo** ..... 5
4. **Antecedentes** ..... 5
5. **Análisis** ..... 5
6. **Conclusión** ..... 7


ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

## 1. Destinatario

El presente informe está dirigido la Secretaría Contable.

## 2. Objeto

El objeto del presente informe, es comunicar y elevar las tareas desarrolladas de acuerdo a lo encomendado mediante Resolución Plenaria N.° 114/2023, así como remitir el informe final brindado por los asesores externos contratados para dichas labores.

## 3. Marco normativo

El presente trabajo se llevó a cabo en el marco de lo establecido por Resolución Plenaria N.° 114/2023.

## 4. Antecedentes

- Resolución de Presidencia N.° 216/2023;
- Auditoría Integral del Laboratorio del Fin del Mundo S.A.P.E.M., dispuesta por Resolución Plenaria N.° 01/2022.

## 5. Análisis

Conforme a lo establecido por Resolución Plenaria N.° 114/2023, se designó un grupo interdisciplinario de trabajo, conformado por profesionales de este organismo de control, y por integrantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuyo, en el marco de la contratación directa dispuesta por Resolución de Presidencia N.° 216/2023. Mediante la misma, se acordó contar con los servicios de asesoría y asistencia de un grupo externo de profesionales de la

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

medicina y farmacéuticos, con la finalidad de ampliar nuestra comprensión y análisis sobre la empresa auditada.

Así las cosas, se comenzaron las tareas de intercambio con dicho grupo de profesionales, de la documentación y antecedentes obrante en esta Delegación, que dan cuenta de lo realizado y auditado hasta ese momento. La misma fue compartida mediante carpetas digitales con acceso para los integrantes de todo el grupo de trabajo interdisciplinario.

Posteriormente, se celebraron reuniones a fin de avanzar con las tareas encomendadas, de acuerdo a lo siguiente:

- Reunión virtual de 07/06/2023, contando con la presencia del Mag. Sergio VERGARA, y del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN por parte de la UNCuyo, y de integrantes de este organismo de control designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023;
- Reunión virtual del 08/08/2023 contando con la presencia del Mag. Sergio VERGARA, del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN, y de la Farm. Karen RODRIGUEZ por parte de la UNCuyo, y de integrantes de este organismo de control designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023;
- Reunión mixta del 14/08/2023 con la participación virtual del Mag. Sergio VERGARA, del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN, y de la Farm. Karen RODRIGUEZ por parte de la UNCuyo, y con la participación presencial de autoridades del Laboratorio, Farm. Marcela ANDIDA SILVA (Presidente), C.P. Maximiliano BEARZOTTI (Director de Administración y Finanzas), y Oscar L. VEGA (Director Técnico). A su vez, estuvieron presentes integrantes de este organismo de control designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023;

- Reunión presencial del 04/09/2023 con la participación del Mag. Sergio VERGARA, y del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN por parte de la UNCuyo, y de la Ministra de Salud de la Provincia, Dra. Judith DI GIGLIO, e integrantes de dicho ministerio, así como integrantes de este organismo de control designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023;

- Reunión presencial del 05/09/2023 con la participación del Mag. Sergio VERGARA, y del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN por parte de la UNCuyo, y de la Presidente de la Obra Social del Estado Fueguino (OSEF), Mariana HRUBY, e integrantes de dicho organismo, así como integrantes de este organismo de control designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023;

- Reunión presencial del 06/09/2023 con la participación del Mag. Sergio VERGARA, y del Mag. Gustavo MUÑOZ CATÓN por parte de la UNCuyo, y del Vocal de Auditoría de este organismo de control, C.P. Hugo S. PANI, así como integrantes del equipo de trabajo designados por la Resolución Plenaria N.° 114/2023.

De esta forma, el grupo de profesionales interdisciplinarios contratados, ha emitido dos informes, a saber:

- Un primer informe parcial del 07/07/2023, con los avances realizados hasta su fecha de emisión, cuya copia se incorpora a fojas 36/44;

- Un informe final recibido en esta Delegación el 15/12/2023, cuyo original se incorpora a fojas 45/60.

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia

## 6. Conclusión

Como corolario del asesoramiento recibido por parte del grupo de profesionales externos, cuyo campo de acción e incumbencia supera los de esta Delegación, se puede informar que se han obtenido puntos de análisis y sus conclusiones, que derivaran en una mirada más amplia al momento de desarrollar las tareas habituales de control sobre el ente auditado.

C.P. Sebastian ROBELIN
Auditor Fiscal
Tribunal de Cuentas de la Provincia

Secretaría Contable
Tribunal de Cuentas de la Provincia
22 DIC. 2023
RECIBIO: Flavia Sabrina PUCHETA
Asistente de Prosecretaría Contable
Tribunal de Cuentas de la Provincia
11:09hs

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL
Salvador CAVALLARI
Secretario Privado
Tribunal de Cuentas de la Provincia