



**MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**

**Tema:**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL  
LABORATORIO CLINICO INNOLAB, CUENCA–2023”**

**Profesora:**

**Dra. Sandra Elizabeth Salazar Obando**

**Autor:**

**Diego Mauricio Peñaloza Durán**

**2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT.....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I .....	10
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	11
Introducción .....	11
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	11
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	12
Oferta y Demanda de Servicios .....	14
Planteamiento del Problema .....	15
Justificación del planteamiento del problema.....	17
Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos .....	18
3. Diseñar un plan de gestión gerencial que incluya la formulación de estrategias y acciones específicas para mejorar la entrega rápida de resultados y agilizar la atención al paciente. ....	18
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	18
Matriz de evaluación de alternativas estudiadas .....	21
CAPÍTULO II.....	23
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	23
Justificación de la metodología.....	23
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	23

Gestión Gerencial de la Dirección .....	24
Gestión Estratégica de Marketing .....	24
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	25
Gestión Financiera .....	25
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	26
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	26
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	27
Satisfacción del paciente: encuesta de calidad del servicio .....	27
Resultados obtenidos a partir de la observación directa .....	31
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b> .....	<b>33</b>
Resumen de la propuesta .....	34
<b>III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>35</b>
Análisis del Entorno Social.....	35
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	36
Análisis FODA.....	37
Cadena de Valor de la organización .....	39
Planificación Estratégica.....	39
Misión .....	40
Visión.....	40
Valores .....	40
Objetivos Institucionales.....	41
Principios Éticos .....	42
Políticas.....	44
<b>III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>45</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	<b>45</b>

Gestión Gerencial de la Dirección .....	45
Indicadores de Gestión por áreas .....	45
Mejoramiento Continuo de la Calidad .....	46
Indicadores de Calidad por áreas .....	47
Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	48
Indicadores de gestión de atención al paciente .....	49
CAPITULO IV.....	51
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	51
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	51
Conclusiones y Recomendaciones.....	52
GLOSARIO .....	55
BIBLIOGRAFÍA .....	56
ANEXOS .....	59
Anexo 1. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Gerencial de la Dirección .....	59
Anexo 2. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Estratégica de Marketing.....	60
Anexo 3. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	61
Anexo 4. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Financiera .....	62
Anexo 5. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	63
Anexo 6. Guion de la entrevista aplicada a Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	64
Anexo 7. Cuestionario de Servicio al Cliente .....	65
Anexo 8. Cuestionario al cliente interno.....	67

## Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de alternativas de solución .....	21
Tabla 2. Frecuencia y porcentaje de pacientes según tiempo de espera para ser atendidos ....	28
Tabla 3. Distribución de pacientes según preguntas relacionadas con la atención en Innolab	29
Tabla 4. Matriz FODA .....	38
Tabla 5. Propuesta de mejora desde la gestión gerencial de la dirección .....	45
Tabla 6. Registro y proyección financiera de Innolab, 2019–2028 .....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación del Laboratorio Innolab.....	14
Figura 2. Distribución de la muestra de pacientes según grupos de edad.....	27
Figura 3. Distribución de la muestra de pacientes según sexo .....	27
Figura 4. Distribución de la muestra de pacientes según su calificación de la experiencia general con su visita a Innolab.....	28
Figura 5. Pregunta 1 - ¿En qué medida considera que ha recibido suficiente capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones en el laboratorio clínico? .....	29
Figura 6. Pregunta 2 - ¿En qué medida siente que sus necesidades laborales y requerimientos para realizar su trabajo de manera efectiva son atendidos en el laboratorio clínico? .....	30
Figura 7. Pregunta 3 - ¿Cómo describiría su percepción general de las expectativas laborales y las oportunidades de desarrollo profesional en el laboratorio clínico? .....	30
Figura 8. Pregunta 4 - ¿Cómo evaluaría la calidad del espacio físico en el laboratorio clínico en términos de comodidad, organización y facilidad para realizar sus tareas? .....	30
Figura 9. Pregunta 5 - ¿Qué opinión tiene sobre la calidad y utilidad del mobiliario proporcionado en el laboratorio clínico para llevar a cabo sus actividades diarias? .....	31
Figura 10. Representación gráfica del problema detectado mediante la observación .....	31

## **ABSTRACT**

The present research work focuses on addressing the challenges faced by the private clinical laboratory, Innolab, in relation to the timely delivery of results to its patients, particularly those insured by the Ecuadorian Institute of Social Security (IESS). Innolab, a crucial player in healthcare in the city of Cuenca, Ecuador, is grappling with a critical issue that affects patient satisfaction and operational efficiency.

The research begins with a thorough analysis of Innolab's current situation, its service offerings, the population it serves, and the unsatisfied demand. It is identified that delays in result delivery and financial challenges are the main issues to be addressed.

To tackle these problems, a comprehensive five-year improvement plan is proposed. Every aspect of Innolab's management is evaluated, and specific solutions are suggested. Key areas include managerial management, service quality, financial management, human resources, patient care, information management, and more.

Management and evaluation indicators are established to measure progress over these years, and a gradual implementation with consistent feedback and evaluation is proposed.

In conclusion, Innolab has the opportunity to significantly enhance the quality of its services and patient satisfaction through the implementation of this comprehensive improvement plan. The resolution to the issue involved acquiring new equipment with a processing capacity of 30 samples per hour, improving capacity by 275%; additionally, the number of samples per patient was increased to a total of 4 samples. The commitment of top management, investment in staff training, and patient-centered care are key aspects of this effort. With effective execution, Innolab will strengthen its position as a reliable healthcare service provider and stand out in the health industry in Ecuador.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se enfoca en abordar los desafíos que enfrenta el laboratorio clínico privado Innolab en relación con la entrega puntual de resultados a sus pacientes, en particular a los asegurados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Innolab, un actor esencial en la atención médica de la ciudad de Cuenca, Ecuador, se encuentra ante un problema crítico que afecta la satisfacción del paciente y su eficiencia operativa.

La investigación se inicia con un análisis profundo de la situación actual de Innolab, su oferta de servicios, población atendida y demanda insatisfecha. Se identifica que la demora en la entrega de resultados y los desafíos financieros son los principales problemas a resolver.

Para abordar estos problemas, se propone un plan integral de mejora que se extiende a lo largo de cinco años. Cada aspecto de la gestión de Innolab se evalúa y se proponen soluciones específicas. Las áreas clave incluyen la gestión gerencial, calidad de los servicios, gestión financiera, recursos humanos, atención al paciente, gestión de la información y más.

Se establecen indicadores de gestión y evaluación para medir el progreso a lo largo de estos años y se propone una implementación gradual y constante retroalimentación y evaluación.

En conclusión, Innolab tiene la oportunidad de mejorar significativamente la calidad de sus servicios y la satisfacción del paciente mediante la implementación de este plan de mejora integral; la solución a la problemática consistió en la adquisición de un nuevo equipo con capacidad de procesamiento de 30 muestras por hora, mejorando la capacidad en un 275%; asimismo, se incrementó la toma de muestras por paciente a un total de 4 muestras. El compromiso de la alta dirección, la inversión en capacitación del personal y la atención centrada en el paciente son aspectos clave de este esfuerzo. Con una ejecución efectiva, Innolab fortalecerá su posición como un proveedor confiable de servicios de atención médica y se destacará en la industria de la salud en Ecuador.

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda constante de mejoras en la calidad de los servicios de salud es un objetivo primordial en el ámbito médico y sanitario. En este contexto, los laboratorios clínicos desempeñan un papel esencial al proporcionar información diagnóstica crucial para la toma de decisiones médicas. La eficacia de los servicios que ofrecen y la satisfacción de los pacientes son factores críticos que impactan directamente en la atención médica y en la confianza en el sistema de salud en su conjunto. En este sentido, el presente estudio se centra en la "Diseño e implementación de un plan de mejora para el laboratorio clínico Innolab".

El laboratorio clínico privado Innolab desempeña un rol fundamental al brindar servicios de análisis clínicos a los pacientes asegurados por el IESS. No obstante, recientemente ha surgido una problemática que cuestiona la eficacia de sus servicios y la satisfacción de los pacientes IESS. Esta cuestión se vuelve aún más relevante considerando que Innolab también atiende al público en general a través de sus servicios como laboratorio privado. Además, el creciente flujo de pacientes asegurados, que oscila entre 30 y 40 pacientes diarios, plantea desafíos significativos en términos de capacidad y entrega oportuna de resultados.

Uno de los problemas más apremiantes es la falla en la entrega puntual de los resultados a los pacientes del IESS, exceptuando aquellos en estado crítico, quienes reciben sus resultados de manera oportuna para guiar las decisiones médicas. Este inconveniente pone en relieve la importancia de la eficiencia en los procesos de análisis clínicos, ya que los resultados precisos y entregados a tiempo son esenciales para el diagnóstico y tratamiento adecuado de los pacientes.

Además de esta problemática, se destaca el hecho de que la infraestructura y capacidad del laboratorio no están completamente alineadas con la demanda actual. Aunque Innolab cuenta con equipos automatizados, estos están diseñados para un flujo de trabajo de 10 a 15 pacientes por día, mientras que la realidad supera ampliamente esta capacidad. La adopción de la automatización, si bien es una estrategia efectiva, enfrenta limitaciones cuando se trata de manejar una demanda creciente y constante.

Otro aspecto que impacta en la operación del laboratorio es la gestión financiera. La falta de pagos oportunos por los servicios prestados al IESS crea desafíos en la gestión financiera de Innolab, lo que a su vez repercute en la capacidad de inversión para la adquisición y actualización de equipos necesarios para su operación eficiente.

Dada la importancia de abordar estos desafíos, el presente estudio busca evaluar la eficacia del laboratorio clínico Innolab y analizar la satisfacción de los pacientes asegurados por el IESS con los servicios prestados. Mediante la aplicación de una metodología de investigación mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, se pretende obtener una visión integral de la situación y, con base en los resultados, proponer recomendaciones concretas que contribuyan a mejorar tanto la eficacia operativa de Innolab como la satisfacción de los pacientes. Esta investigación no solo tiene implicaciones operativas para Innolab, sino que también puede aportar al conocimiento académico y al mejoramiento del sistema de salud en el contexto ecuatoriano.

## **CAPÍTULO I**

### **REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La prestación de servicios de salud efectivos y de alta calidad es un objetivo compartido por profesionales de la salud, investigadores y gestores de la industria médica en todo el mundo. Los laboratorios clínicos desempeñan un papel esencial en este proceso al proporcionar información diagnóstica vital para el manejo de enfermedades y la toma de decisiones médicas. La evaluación de la eficacia y la satisfacción en los servicios de laboratorio clínico ha sido un tema de interés en la investigación médica y de salud (Cobeña-Andrade y Rodríguez-Pinargote, 2021).

La literatura científica ha documentado diversas metodologías y enfoques utilizados para evaluar la calidad de los servicios de laboratorio clínico y la satisfacción de los pacientes. En estudios similares, se han aplicado encuestas y técnicas de investigación cualitativa para capturar las percepciones y experiencias de los pacientes, así como para identificar áreas de mejora en la eficacia operativa. Por ejemplo, Rojas et al. (2010) realizaron una investigación en Costa Rica utilizando una encuesta interna para evaluar la satisfacción del personal de laboratorio con aspectos como la capacitación, las necesidades laborales, las expectativas laborales, el espacio físico y el mobiliario. Estos aspectos también son de relevancia en la presente investigación, dado que el personal de Innolab juega un papel crucial en la prestación de servicios.

En el contexto específico de los laboratorios clínicos tercerizados en colaboración con instituciones de seguridad social, existen estudios que han investigado los desafíos y beneficios de esta colaboración en términos de calidad de los servicios y satisfacción del paciente. Investigaciones previas han destacado la importancia de la comunicación efectiva entre los laboratorios y las instituciones médicas para garantizar una entrega oportuna de resultados y una atención integral al paciente. Además, la gestión financiera y la inversión en tecnología son aspectos clave para mantener la eficacia operativa y la calidad de los servicios en este contexto (Hermosa et al., 2023).

## **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

### **Introducción**

El análisis ambiental situacional es un componente esencial en la comprensión y abordaje de la complejidad de un entorno organizativo (Al-Hawary y Al-Hamwan, 2017). En el contexto de la atención médica en Ecuador, el laboratorio clínico privado Innolab desempeña un papel crucial al brindar servicios tanto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como al público en general. La dualidad de funciones de Innolab, como proveedor de servicios a pacientes asegurados y al público en general, genera un escenario donde la eficacia de los servicios y la satisfacción de los pacientes son elementos fundamentales.

El análisis ambiental situacional busca examinar minuciosamente las diferentes áreas de gestión que influyen en la operación de Innolab. Esto incluye una evaluación detallada de la gestión gerencial, la estructura administrativa, financiera y operativa, la oferta y demanda de servicios, así como factores geoespaciales y geopolíticos que impactan en la provisión de atención médica. A través de este análisis, se busca identificar oportunidades de mejora que permitan optimizar la calidad de los servicios ofrecidos, abordar los desafíos existentes y garantizar una atención médica eficaz y sostenible (Al-Hawary y Al-Hamwan, 2017).

En este sentido, el análisis ambiental situacional se convierte en una herramienta esencial para fundamentar el planteamiento del problema y justificar la necesidad de implementar un plan integral de mejora en la prestación de servicios en Innolab. Además, este análisis proporciona la base necesaria para establecer objetivos específicos que guían el desarrollo del plan de mejora y para evaluar alternativas que conduzcan a la optimización de la atención médica brindada a los pacientes asegurados del IESS y al público en general.

### **Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial**

El laboratorio clínico Innolab es una organización privada dedicada a la prestación de servicios de análisis clínicos y diagnóstico médico. Está en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para brindar servicios a los pacientes asegurados por esta entidad en Ecuador y para pacientes privados.

El laboratorio se encuentra ubicado en la provincia del Azuay, en la ciudad de Cuenca, en las calles Unidad Nacional y Malvinas, al sur de la ciudad. Cabe recalcar que en la zona el laboratorio es el único que trabaja para centros prestadores del IESS y abarca a la mayoría de pacientes del sector.

## Características principales del Laboratorio Clínico Innolab:

1. Servicios de análisis clínicos: Innolab ofrece una amplia gama de pruebas y análisis clínicos, incluyendo hematología, química clínica, inmunología, microbiología, y otros estudios diagnósticos. Estos servicios se utilizan para ayudar en el diagnóstico, monitoreo y seguimiento de diversas enfermedades y condiciones médicas.
2. Convenios: El laboratorio clínico Innolab opera en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que significa que ofrece sus servicios a los pacientes asegurados por el IESS. Esto permite que los pacientes afiliados tengan acceso a servicios de análisis clínicos cubiertos por su seguro médico. Labora también en convenio con clínicas privadas y otras entidades de salud privadas de Cuenca.
3. Tecnología y equipo: Innolab utiliza tecnología de vanguardia y equipos avanzados para realizar sus pruebas y análisis clínicos. La implementación de tecnología moderna permite una mayor precisión y rapidez en la entrega de resultados.
4. Personal capacitado: El laboratorio cuenta con un equipo de profesionales de la salud altamente capacitados, incluyendo médicos patólogos, bioquímicos, técnicos de laboratorio y personal administrativo. La experiencia y competencia del personal son fundamentales para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados.
5. Calidad y acreditaciones: Innolab se compromete con altos estándares de calidad y cumple con las acreditaciones y certificaciones requeridas por las autoridades de salud y organismos reguladores. La calidad de los servicios es una prioridad para el laboratorio.
6. Atención al paciente: El laboratorio clínico Innolab se esfuerza por brindar una atención amable y empática a sus pacientes. La satisfacción del paciente es un aspecto importante para mantener la confianza y lealtad hacia la organización.
7. Mejora continua: Como parte de su compromiso con la calidad, Innolab se enfoca en la mejora continua de sus procesos y servicios. Realiza evaluaciones periódicas y busca implementar mejoras que optimicen la eficiencia y la satisfacción del paciente.

### ***Estructura Administrativa, Financiera y Operativa***

La eficacia en la prestación de servicios en el laboratorio clínico Innolab está estrechamente ligada a su estructura administrativa, financiera y operativa. Estos aspectos son pilares fundamentales que influyen en la capacidad del laboratorio para brindar servicios de calidad de manera eficiente y sostenible. La estructura administrativa define la forma en que se toman decisiones estratégicas, se gestionan los recursos humanos y se establecen las bases para una

operación fluida. La gestión financiera, por su parte, juega un papel crucial en la asignación y optimización de recursos económicos para garantizar la continuidad de las operaciones y el crecimiento del laboratorio. Asimismo, la operativa abarca los procesos internos y la logística necesaria para llevar a cabo análisis clínicos precisos y oportunamente. En este apartado, exploraremos en detalle cada una de estas áreas, identificando su influencia en la calidad de los servicios brindados por Innolab y estableciendo las bases para proponer mejoras que permitan una operación más efectiva y una experiencia satisfactoria para los pacientes asegurados del IESS y la comunidad en general. A continuación, se presenta la estructura de la empresa:

La estructura organizativa del laboratorio clínico Innolab comprende:

- Director general: Encargado de la gestión global del laboratorio clínico, toma decisiones estratégicas y supervisa todas las áreas operativas.
- Responsable de operaciones: Responsable de coordinar las operaciones diarias y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Departamento de análisis clínicos:
  - Director Médico: Supervisa y aprueba los informes de los resultados de los análisis clínicos, asegurando la precisión y confiabilidad de los diagnósticos.
  - Bioquímicos y técnicos de laboratorio: Encargados de realizar las pruebas y análisis clínicos de acuerdo con los protocolos y normativas establecidas.
  - Personal de recepción de muestras: Recibe las muestras de los pacientes y las registra adecuadamente para su procesamiento.
- Departamento administrativo:
  - Gerente administrativo: Encargado de las funciones administrativas y financieras del laboratorio, incluyendo la gestión de recursos humanos, facturación y control de costos.
  - Personal de atención al cliente: Brinda asistencia y atención a los pacientes, respondiendo a sus consultas y proporcionando información sobre los servicios ofrecidos.
  - Personal de facturación: Se encarga de la facturación y seguimiento de los pagos de los pacientes y las instituciones aseguradoras.
- Áreas de apoyo:

Departamento de Calidad y Aseguramiento:

- Responsable de asegurar que el laboratorio cumpla con los estándares de calidad y normativas establecidas, así como de implementar mejoras en los procesos.

### ***Oferta y Demanda de Servicios***

La interacción entre la oferta y la demanda de servicios de atención médica es crucial. Innolab, un laboratorio clínico privado, atiende a un promedio mensual de 800 pacientes del IESS, desempeñando un papel esencial en el diagnóstico clínico.

### ***Análisis geoespacial y geopolíticos***

El Laboratorio Innolab se sitúa en la confluencia de la Av. Unidad Nacional y la calle Malvinas, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Su ubicación estratégica es conveniente para los usuarios, en tanto que también le permite colaborar con otros laboratorios clínicos cercanos, facilitando la derivación de pacientes cuando Innolab alcanza su capacidad máxima. En la siguiente figura se muestra la ubicación del laboratorio clínico:

**Figura 1. Ubicación del Laboratorio Innolab**



Fuente: GoogleMaps (2023) (<https://www.google.com/maps/@-2.901195,-79.0226296,18z?entry=ttu>)

### ***Oferta de Servicios***

La oferta de servicios en el laboratorio clínico privado Innolab comprende una amplia gama de análisis clínicos y pruebas diagnósticas. Estos servicios son esenciales tanto para el público en general como para los pacientes asegurados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Innolab cuenta con una infraestructura moderna y tecnológicamente avanzada que le permite llevar a cabo una variedad de exámenes, desde análisis de sangre y orina hasta pruebas de diagnóstico más especializadas.

La oferta de servicios de Innolab se destaca por su enfoque en la precisión y la calidad de los resultados. Los equipos automatizados y los métodos de análisis de vanguardia garantizan la

confiabilidad de los datos proporcionados. Además, la colaboración con el IESS refuerza su rol como proveedor de servicios de atención médica esenciales para los pacientes asegurados.

### ***Población atendida***

Innolab atiende a una amplia población que incluye tanto a los pacientes asegurados por el IESS como al público en general, residentes de la ciudad de Cuenca. La población atendida es diversa en términos de edades, condiciones de salud y necesidades médicas; la misma se estima en un rango de 600 a 1.300 pacientes por mes, con una media de 800 pacientes. Los pacientes asegurados del IESS representan una parte importante de los usuarios, ya que Innolab es un laboratorio tercerizado que brinda servicios a esta población.

Los pacientes del IESS buscan atención médica respaldada por el seguro social, lo que resalta la importancia de la eficiencia y calidad en la entrega de resultados. Por otro lado, el público en general elige Innolab debido a su reputación en la comunidad y su enfoque en la excelencia en los análisis clínicos. No obstante, en el entorno cercano de Innolab existen 5 laboratorios más, los cuales son de baja complejidad, por lo que derivan pacientes que estos no pueden atender por incapacidad tecnológica. Esta demanda adicional representa cerca de unos 5 pacientes por día, lo cual asciende a los 150 pacientes por mes que, en conjunto con el número de pacientes que atiende usualmente la demanda ronda los 950 mensuales.

### ***Demanda de servicios insatisfecha***

Innolab actualmente no ofrece pruebas especializadas para la detección y diagnóstico de tumores, lo que plantea la oportunidad de considerar la expansión de sus servicios en esta área. La inclusión de pruebas como pruebas genéticas específicas para tipos de cáncer, pruebas de marcadores tumorales y análisis de tejidos podría ser relevante para enriquecer su cartera de diagnóstico. Esta expansión no se debe necesariamente a una demanda insatisfecha, sino a la posibilidad de ofrecer diagnósticos más completos y precisos a los pacientes, contribuyendo así a un enfoque integral en la atención médica. Además, Innolab podría explorar opciones para hacer que estas pruebas sean más accesibles económicamente para los pacientes, lo que podría fomentar su uso y beneficio en la comunidad.

### **Planteamiento del Problema**

En el ámbito de la atención médica en Ecuador, el laboratorio clínico privado Innolab juega un rol fundamental al prestar servicios tanto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como al público en general a través de sus servicios comerciales. Esta dualidad de funciones plantea un escenario donde la eficacia de los servicios brindados y la satisfacción de los

pacientes se convierten en cuestiones de vital importancia. Innolab, en su calidad de laboratorio tercerizado para el IESS y prestador de servicios comerciales, se enfrenta a desafíos que requieren un análisis exhaustivo y una mejora sustancial para asegurar la calidad de su desempeño.

Específicamente, el laboratorio atiende diariamente a una cifra significativa de pacientes del IESS, oscilando entre 30 y 40 personas, lo que conlleva a una atención mensual de 800 pacientes del IESS en promedio. Sin embargo, la problemática radica en la puntualidad en la entrega de los resultados a esta base de pacientes asegurados, por lo que el problema concreto es el tiempo de entrega de los resultados y la demora en la atención al paciente en la toma de muestras (flebotomía). Salvo casos excepcionales de pacientes en estado crítico, quienes reciben los resultados de manera inmediata para garantizar una atención médica ágil, se ha identificado un patrón de demora en la entrega de resultados. Esta situación puede impactar negativamente en la confianza de los pacientes en el servicio de Innolab y comprometer la calidad de la atención que puedan recibir por parte del personal médico.

Este desafío surge debido a la creciente demanda de servicios y los límites asociados con parte del equipamiento con capacidades insuficientes debido a que, hasta antes de desarrollar la propuesta, se realizaban 2 tomas de muestras por pacientes porque el equipo procesaba 8 muestras por hora, lo que llevó a una saturación de pacientes en el laboratorio. Esta situación provoca atascamientos en los procesos internos, particularmente en la impresión y envío de resultados por WhatsApp. Como resultado, el tiempo de entrega de los informes se ve afectado, generando demoras que pueden afectar negativamente la experiencia de los pacientes.

La demora en la entrega de resultados puede generar preocupación en los pacientes, lo que afecta directamente su nivel de satisfacción. Además, esta situación podría dar lugar a malentendidos o falta de confianza en la calidad y eficiencia de los servicios de Innolab. Por lo tanto, es crucial abordar este problema para garantizar que los pacientes reciban resultados de manera oportuna y que su experiencia en el laboratorio sea positiva y satisfactoria.

Además, el desafío financiero también juega un papel destacado. Los pagos por los servicios prestados al IESS no se realizan de manera oportuna, lo que impacta directamente en la gestión financiera del laboratorio. Esta situación afecta la liquidez del laboratorio y dificulta la inversión en la adquisición y actualización de equipos, lo cual es esencial para mantener y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

En este contexto, se evidencia la necesidad de una evaluación integral de Innolab y la satisfacción de los pacientes asegurados del IESS. Identificar causas de demoras, abordar limitaciones operativas y resolver desafíos financieros son pasos clave para optimizar el laboratorio y fortalecer la relación con pacientes e IESS. Esta evaluación permitió la implementación de mejoras concretas para la excelencia en análisis clínicos, la satisfacción del paciente y la sostenibilidad financiera. La gestión efectiva y la satisfacción del paciente son cruciales, y el problema del tiempo de entrega de resultados es un desafío central en el plan de mejora, con estrategias para agilizar procesos y mejorar la experiencia del paciente.

### **Justificación del planteamiento del problema**

La evaluación de la eficacia del laboratorio clínico privado Innolab en su relación con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la satisfacción de los pacientes IESS posee una relevancia significativa en varios niveles, tanto académicos como sociales y operativos. Esta evaluación no solo aborda los desafíos y oportunidades específicas que enfrenta Innolab, sino que también tiene un impacto más amplio en la calidad de la atención médica brindada a los pacientes asegurados y en la optimización de los servicios de salud en el ámbito ecuatoriano.

A nivel académico, la evaluación proporcionará información valiosa que podría contribuir al cuerpo de conocimientos relacionados con la gestión de laboratorios clínicos y la mejora de la calidad en la prestación de servicios de salud. Los resultados obtenidos de esta investigación podrían servir como base para futuros estudios, investigaciones y análisis en el campo de la atención médica y la gestión de laboratorios. Además, los hallazgos podrían aportar a la literatura existente sobre estrategias para enfrentar los desafíos operativos y financieros en el sector de la salud.

Desde una perspectiva social, esta evaluación tiene un impacto directo en la calidad de vida de los pacientes asegurados por el IESS. La entrega oportuna y precisa de los resultados de análisis clínicos es esencial para el diagnóstico y tratamiento adecuado de condiciones médicas. Al abordar la problemática de las demoras en la entrega de resultados, se estará mejorando la atención médica de los pacientes, brindándoles la tranquilidad de contar con información vital para su salud en el momento necesario. Esto no solo impacta en el bienestar individual, sino que también contribuye a la confianza en el sistema de salud en general.

Para el laboratorio clínico Innolab, la evaluación y las mejoras resultantes tendrán un efecto transformador en su funcionamiento y sostenibilidad. Al resolver los problemas de capacidad operativa y flujo financiero, Innolab podrá optimizar su eficiencia, mejorar la calidad de sus

servicios y fortalecer su posición como proveedor de servicios de análisis clínicos confiables y eficaces. La implementación de mejoras basadas en los resultados de la evaluación permite a Innolab enfrentar de manera más efectiva los desafíos cambiantes del sector de la salud y mantener una relación sólida con el IESS y otros clientes.

En síntesis, esta evaluación no solo aborda las cuestiones específicas de eficacia y satisfacción en el contexto de Innolab, sino que también tiene un impacto más amplio en la calidad de atención médica, la investigación académica y el funcionamiento de un componente esencial en el sistema de salud ecuatoriano. Los resultados y las mejoras derivadas de esta evaluación pueden generar beneficios duraderos en múltiples niveles, contribuyendo a la optimización de la atención médica y a la mejora continua de los servicios de salud en el país.

### **Objetivos General y específicos del plan para la prestación de servicios**

#### ***Objetivo general***

Diseñar un plan integral de mejora para la prestación de servicios en el laboratorio clínico privado Innolab, con el propósito de optimizar la eficacia del servicio, la calidad de atención a pacientes asegurados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el público en general, fortaleciendo así la relación con los pacientes y el IESS, así como también garantizando la sostenibilidad financiera del laboratorio.

#### ***Objetivos específicos***

1. Realizar un diagnóstico exhaustivo de las áreas clave de gestión en el laboratorio clínico Innolab, incluyendo la gestión gerencial, estratégica de marketing, administrativa y de recursos humanos, financiera, operativa, de tecnologías de la información y comunicaciones, y de los servicios de clínica y hospitalización.
2. Evaluar la calidad del servicio mediante la percepción del cliente, utilizando encuestas y retroalimentación directa de los pacientes IESS y el público en general.
3. Diseñar un plan de gestión gerencial que incluya la formulación de estrategias y acciones específicas para mejorar la entrega rápida de resultados y agilizar la atención al paciente.

### **Oportunidades de mejora para la prestación de servicios**

En el constante compromiso por brindar una atención médica de calidad, el laboratorio clínico privado Innolab se ha embarcado en la búsqueda de oportunidades de mejora que optimicen la eficacia y la excelencia en la prestación de servicios. Consciente de su importancia como

proveedor de análisis clínicos tanto para los pacientes asegurados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) como para el público en general, se identifican para Innolab diversas alternativas que tienen el potencial de elevar la calidad de la atención y fortalecer la relación con sus pacientes.

A continuación, se presentan cuatro alternativas estratégicas que se han considerado cuidadosamente para impulsar mejoras significativas en la operación y el servicio brindado por el laboratorio. Estas alternativas abordan áreas clave que abarcan desde la precisión de los análisis hasta la experiencia del paciente, y se respaldan con justificaciones sólidas que destacan los beneficios que aportarían a la misión de Innolab como actor fundamental en el campo de la atención médica. Cada alternativa es una oportunidad para reforzar la eficiencia y la calidad, y así elevar los estándares de atención en beneficio de los pacientes y la comunidad en general.

### **Alternativa 1: Implementación de un Sistema de Control de Calidad**

La implementación de un sistema de control de calidad es crucial para mejorar la precisión de los resultados en Innolab. Esto asegura la detección temprana de posibles errores en los análisis clínicos, mejorando la eficacia general del laboratorio. Esto es esencial para una toma de decisiones médicas precisa y fortalecería la confianza en la validez de los análisis.

Además, este enfoque mejora la reputación del laboratorio como un proveedor de servicios confiable y de alta calidad, lo que a su vez logra atraer a más pacientes y oportunidades de colaboración en el futuro. La implementación de un sistema de control de calidad también se alinea con los estándares internacionales y las mejores prácticas en la industria de la salud, demostrando el compromiso de Innolab con la excelencia en la atención médica.

### **Alternativa 2: Capacitación y actualización del personal**

Brindar capacitación y actualización constante al personal técnico y médico en Innolab es una oportunidad esencial para elevar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar análisis clínicos con la máxima precisión y calidad. De acuerdo con León-Ramentol et al. (2021), al invertir en el desarrollo profesional del equipo, se garantiza que su personal esté al tanto de las últimas tecnologías, técnicas y avances en el campo de la atención a los pacientes y usuarios.

Una fuerza laboral altamente capacitada y actualizada contribuiría directamente a la obtención de resultados más precisos y a una atención de calidad a los pacientes. Además, esta alternativa fomenta la motivación y la satisfacción del personal al sentirse valorado y respaldado en su

desarrollo profesional. La justificación de esta opción reside en su impacto directo en la mejora de la calidad de los servicios, lo que se traduce en un diagnóstico y tratamiento más acertados para los pacientes. Con un equipo capacitado, Innolab se encuentra mejor preparado para enfrentar desafíos técnicos y mantenerse al frente de la innovación en la atención médica.

### **Alternativa 3: Implementación de un Programa de Atención al Paciente**

La implementación de un programa de atención al paciente representa una oportunidad significativa para mejorar la experiencia de los pacientes IESS en Innolab. La justificación de esta alternativa se basa en el impacto directo que tiene en la satisfacción del paciente y en la construcción de relaciones sólidas con los usuarios del laboratorio. Un programa de este tipo enfocado en la atención amable, empática y personalizada generó un ambiente acogedor para los pacientes, reduciendo el estrés asociado con las pruebas médicas.

Además, el fortalecimiento de la relación paciente-profesional médico a través de un enfoque centrado en el paciente fomentó la fidelidad y la recomendación de los servicios de Innolab. La implementación exitosa de esta alternativa requirió de la formación del personal para la interacción con los pacientes, la creación de nuevas tomas de muestras para una mejora y rapidez en la atención.

### **Alternativa 4: Monitoreo Continuo de la Satisfacción del Paciente**

El monitoreo continuo de la satisfacción del paciente a través de encuestas periódicas y sistemas de retroalimentación ofrece una oportunidad clave para mantener una relación cercana con los pacientes IESS y el público en general. La justificación de esta alternativa radica en la importancia de comprender y abordar las necesidades y expectativas cambiantes de los pacientes.

Al recopilar sistemáticamente comentarios y opiniones, el laboratorio clínico pudo identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la calidad de los servicios. Además, esta alternativa también ayuda a detectar problemas de manera temprana y abordarlos antes de que afecten negativamente la satisfacción del paciente. Al demostrar un compromiso genuino con la satisfacción del paciente a través de acciones basadas en la retroalimentación recibida, Innolab fortalece su reputación como un proveedor que valora las opiniones de los usuarios y está dispuesto a evolucionar permanentemente en función de ellas. Esto, a su vez, contribuye a una mayor fidelidad de los pacientes y a la retención de la clientela a lo largo del tiempo.

## Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

En la búsqueda de la solución óptima para mejorar la prestación de servicios en el laboratorio clínico Innolab, se ha realizado un análisis exhaustivo de distintas alternativas. A continuación, se presenta una matriz de evaluación de estas alternativas, considerando sus justificaciones y los beneficios potenciales que ofrecen:

**Tabla 1. Matriz de alternativas de solución**

<b>Alternativas de Solución</b>	<b>Justificación</b>	<b>Beneficios Potenciales</b>
1. Implementación de nuevo equipo de procesamiento de muestras	El equipo encontrado en el laboratorio clínico tenía capacidad de procesamiento de 8 muestras por hora; un nuevo equipo que procese 30 muestras por hora eliminará el cuello de botella en el proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>– Reducción de los tiempos de entrega de resultados.</li><li>– Incremento de la capacidad de atención del laboratorio.</li><li>– Eliminación de cuellos de botella.</li></ul>
2. Capacitación y Actualización del Personal	Mejorar habilidades y conocimientos del equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>– Mejorar la calidad y precisión en la realización de los análisis.</li><li>– Fomentar un equipo altamente capacitado y confiado.</li><li>– Aumentar la satisfacción de los pacientes al brindar un servicio más competente.</li></ul>
3. Incremento del número de muestras por paciente	Aumentar la toma de muestras a un total de 4 por paciente; previamente se tomaban 2 muestras.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Aumentar el número de análisis.</li><li>– Mejorar la atención al paciente.</li><li>– Mejorar la percepción de calidad del servicio.</li></ul>
4. Monitoreo Continuo de la Satisfacción del Paciente	Identificar áreas de mejora basadas en la percepción del paciente	<ul style="list-style-type: none"><li>– Obtener una comprensión actualizada de las necesidades y expectativas de los pacientes.</li><li>– Detectar problemas y oportunidades de mejora de manera temprana.</li><li>– Demostrar compromiso con la satisfacción del paciente.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

La matriz de alternativas de solución proporciona una visión clara de las diferentes opciones para abordar el problema, así como también mejorar la eficacia y satisfacción en el servicio del laboratorio clínico Innolab. Las alternativas se propusieron en función de la viabilidad, impacto y recursos disponibles para lograr la optimización de los servicios y satisfacción del paciente.

Cada alternativa abordó un aspecto específico que contribuyó a la mejora integral de la prestación de servicios en Innolab. La decisión final en la propuesta se tomó considerando la viabilidad de implementación, el impacto potencial en la satisfacción del paciente y la alineación con los objetivos generales del laboratorio clínico. Es importante destacar que algunas alternativas fueron implementadas en conjunto para maximizar los beneficios y lograr un efecto sinérgico en la calidad de los servicios ofrecidos.

## **CAPÍTULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

#### **Justificación de la metodología**

La elección de la metodología de investigación es un paso esencial para abordar con precisión los objetivos y el alcance del estudio. En este caso, se opta por aplicar una metodología de investigación cualitativa, utilizando el método de investigación observacional y descriptivo.

La metodología cualitativa se adaptó de manera idónea a la naturaleza de la investigación, ya que buscó comprender fenómenos complejos en su contexto real, explorar perspectivas subjetivas y obtener información detallada sobre las experiencias, actitudes y percepciones de los pacientes involucrados (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Dado que el estudio se centró en diseño e implementación de un plan de mejora para el laboratorio clínico Innolab, esta metodología permitió capturar la riqueza de datos necesarios para una interpretación y comprensión holística de la situación.

El método de investigación observacional se seleccionó debido a su capacidad para recopilar información directa y objetiva al observar los hechos en su contexto natural (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En este caso, se evidenciaron los hechos relacionados con el funcionamiento del laboratorio clínico Innolab y la experiencia de los pacientes IESS. Mediante la observación *in situ*, se logró obtener una perspectiva auténtica y objetiva de los procesos, interacciones y dinámicas que ocurren en el laboratorio y en la relación entre los pacientes y el servicio.

Finalmente, se aplicó el método cualitativo mediante la aplicación de encuestas, tanto al cliente interno como al externo del laboratorio Innolab; de esta manera, se obtuvieron resultados estadísticos que permitieron completar el análisis de la situación problemática que se deseaba resolver con la propuesta.

#### **DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología para el correcto diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en el laboratorio Innolab.

### ***Gestión Gerencial de la Dirección***

Dado el enfoque cualitativo de este diagnóstico, la técnica de recolección de información seleccionada para la Gestión Gerencial de la Dirección fue la entrevista en profundidad (Anexo 1). A continuación, se presenta el resultado obtenido:

El análisis de la gestión gerencial de la dirección revela que se prioriza la alineación con la misión institucional al tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, se identificó la necesidad de una revisión continua para equilibrar las demandas de los pacientes, la gestión del personal y la eficiencia operativa. El liderazgo se enfoca en fomentar un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo en toda la organización. Se destacó la importancia de la planificación estratégica a corto plazo, aunque se sugiere establecer metas y objetivos más concretos. Las estrategias efectivas para enfrentar los desafíos cambiantes del sector de la salud incluyen la adaptabilidad y la actualización tecnológica. Se enfatiza la adhesión a valores y visión, aunque se solicitan ejemplos específicos de su implementación. Además, se reconoció la necesidad de actualizar el plan de gestión administrativa para mejorar la eficiencia operativa, con la adquisición de equipos de mayor capacidad y mejor tecnología, también se vio la necesidad de ampliar las tomas de muestras para reducir el tiempo de espera de los pacientes, de 2 a 4 tomas de muestras.

### ***Gestión Estratégica de Marketing***

Para el diagnóstico de la Gestión Estratégica de Marketing, se aplicó la técnica de análisis de documentos y materiales promocionales. Se recopilaron y analizaron materiales publicitarios, estrategias de promoción y comunicación institucional; además, se llevó a cabo una entrevista (Anexo 2). A continuación, se presenta el resultado obtenido:

El análisis de la Gestión Estratégica de Marketing en el Laboratorio Clínico Innolab muestra un enfoque efectivo en la promoción de servicios de salud de alta calidad. Las campañas de marketing se basan en estrategias que resaltan la importancia de la precisión y la confiabilidad en los diagnósticos clínicos, fortaleciendo así la imagen de marca. La elección de temas y enfoques se realiza con una clara orientación hacia las necesidades de los pacientes y la comunidad. La combinación de canales de comunicación se decide de manera estratégica para llegar de manera efectiva a diferentes segmentos de la población. La medición del éxito se realiza mediante métricas sólidas que evalúan la efectividad de las estrategias promocionales, respaldadas por un presupuesto asignado en el presente año 2023. Además, se destacó el compromiso con una imagen de marca coherente en todas las comunicaciones y se evidencia

una adaptación ágil a las cambiantes necesidades de pacientes y comunidad, respaldado por ejemplos de campañas exitosas que han respondido de manera efectiva a nuevas circunstancias.

### ***Gestión Administrativa y de Recursos Humanos***

El diagnóstico de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos se basa en la técnica de observación directa y entrevistas informales con el personal administrativo (Anexo 3). A continuación, se presenta el resultado obtenido:

El análisis de la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos en el Laboratorio Clínico Innolab refleja una atención cuidadosa a los procedimientos administrativos y al bienestar del personal. Los procesos administrativos cotidianos se evalúan constantemente en busca de eficiencias, lo que demuestra un compromiso con la mejora continua. La comunicación interna se maneja de manera efectiva a través de canales específicos, lo que facilita la colaboración entre departamentos y la toma de decisiones conjuntas.

Ejemplos de trabajo en equipo exitoso resaltan la importancia de la colaboración para lograr objetivos comunes. Se implementan medidas para mantener un ambiente laboral positivo y fomentar la motivación y satisfacción del equipo, con ejemplos de iniciativas exitosas. En general, se reconoció la importancia de la gestión administrativa y de recursos humanos en el éxito general de la unidad de salud, contribuyendo significativamente a la eficiencia y calidad de los servicios. Aunque se mencionan desafíos recurrentes, se destaca una disposición a abordarlos y buscar soluciones.

### ***Gestión Financiera***

La técnica de recolección de información seleccionada para el diagnóstico de la Gestión Financiera fue el análisis documental y la entrevista (Anexo 4). A continuación, se presenta el resultado obtenido:

El diagnóstico de la Gestión Financiera en el Laboratorio Clínico Innolab refleja una sólida planificación y control de los recursos financieros. La asignación de recursos se realiza de manera estratégica, teniendo en cuenta factores relevantes para cada área y departamento. Se siguen métricas financieras clave para evaluar el rendimiento financiero y respaldar la toma de decisiones. Los procesos para garantizar la eficiencia financiera son parte integral de la operación, con una disposición constante para realizar ajustes que optimicen los costos. En situaciones de desviaciones presupuestarias, se toman medidas efectivas para mantener el equilibrio financiero. La estrategia financiera a largo plazo se caracteriza por una anticipación

proactiva de desafíos económicos y oportunidades de inversión, con un enfoque en el crecimiento financiero sostenible.

### ***Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística***

Para el diagnóstico de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística, se aplicó la técnica de observación directa y la entrevista (Anexo 5). Se obtuvo lo siguiente:

El diagnóstico de la Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística en el Laboratorio Clínico Innolab revela un enfoque eficiente y bien coordinado en la cadena de abastecimiento y la logística operativa. La observación directa y las entrevistas informales permitieron identificar áreas de fortaleza en la gestión de inventarios, programación de citas y distribución de suministros médicos. Los procedimientos se llevan a cabo de manera fluida, minimizando tiempos muertos y maximizando la calidad en la entrega de servicios. Se destacan prácticas efectivas y sugerencias de mejora por parte del personal involucrado. Además, se han identificado oportunidades para optimizar aún más la gestión operativa y logística, como la posibilidad de reducir procesos redundantes y mejorar la coordinación entre equipos. Las recomendaciones específicas generadas a partir de este diagnóstico apuntan a fortalecer la eficiencia y calidad en estas áreas clave de la operación del laboratorio clínico.

### ***Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones***

El diagnóstico se fundamentó en la entrevista (Anexo 6), con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

El diagnóstico de la Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones en el Laboratorio Clínico Innolab destaca un enfoque sólido en la implementación y mantenimiento de tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención médica. Se ha dado una atención especial a la seguridad de datos y privacidad del paciente, con medidas específicas para proteger la información sensible.

Se observó que las tecnologías de la información tienen un impacto positivo en la experiencia del paciente y la calidad de los servicios, mejorando la eficiencia y la comunicación en la unidad de salud. En general, la gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones en Innolab está alineada con las mejores prácticas en el sector de la salud y contribuye de manera significativa a la optimización de la atención médica brindada posteriormente.

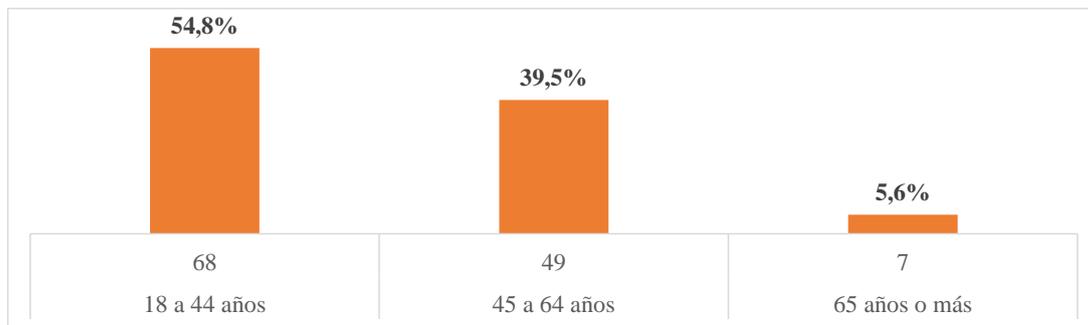
### ***Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización***

La técnica de recolección de información seleccionada para el diagnóstico de la Gestión de los Servicios del Laboratorio Clínico fue la encuesta; la primera, aplicada a los pacientes usuarios y, la segunda, aplicada al personal del laboratorio. Esta metodología permitió obtener una comprensión clara de la calidad de la atención y la experiencia de los pacientes, así como la eficiencia de los servicios proporcionados por el laboratorio clínico Innolab en colaboración con el IESS.

### ***Satisfacción del paciente: encuesta de calidad del servicio***

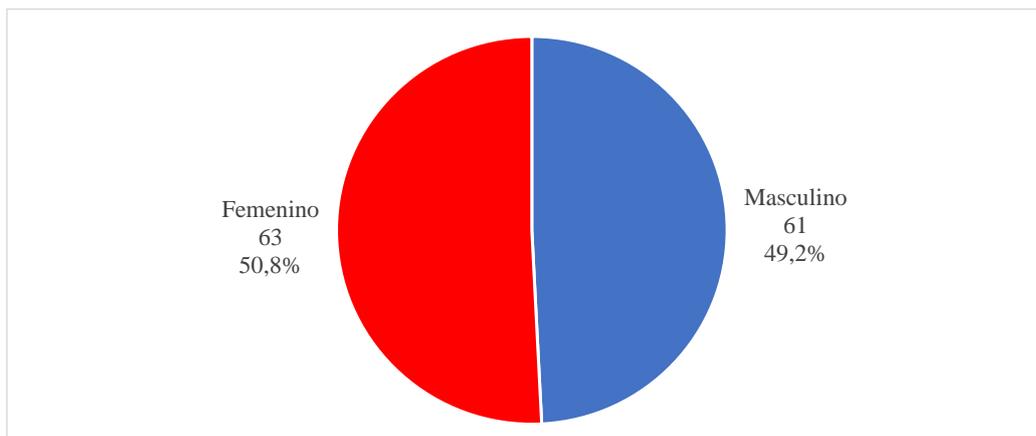
En este contexto, se exploró el manual del Sistema de Gestión de la Calidad en el Laboratorio (LQMS) de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que presenta una encuesta específica diseñada para evaluar la calidad y el desempeño de los laboratorios clínicos (Anexo 1), la cual fue aplicada a un total de 124 pacientes de manera representativa y aleatoria. A continuación, se presentan los resultados correspondientes:

**Figura 2. Distribución de la muestra de pacientes según grupos de edad**



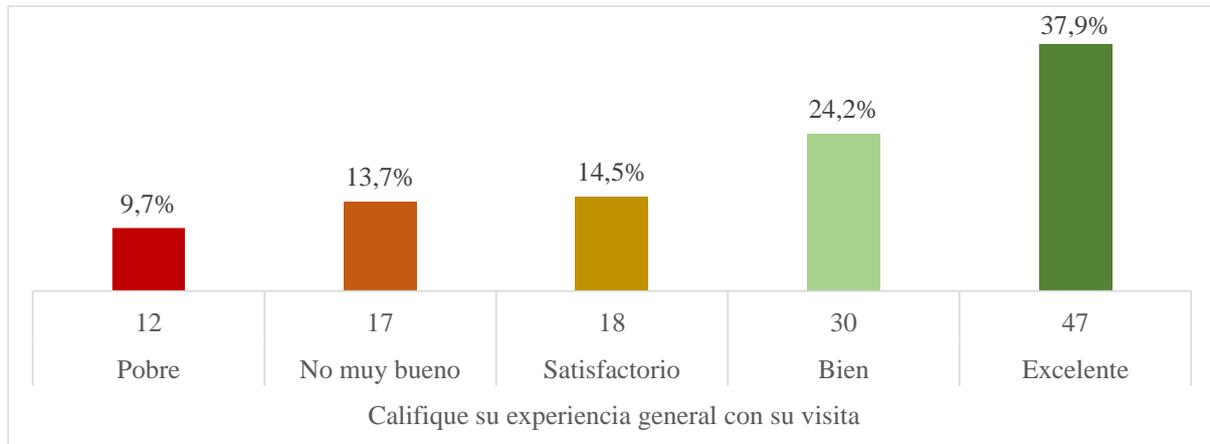
De los 124 pacientes encuestados, el 54,8% tienen de 18 a 44 años, seguidos de los pacientes con 45 a 64 años. La edad promedio fue de 43,4 años.

**Figura 3. Distribución de la muestra de pacientes según sexo**



El 50,8% de los pacientes son del sexo masculino, mientras que el 49,2% son del sexo femenino.

**Figura 4. Distribución de la muestra de pacientes según su calificación de la experiencia general con su visita a Innolab**



El 37,9% de los pacientes encuestados califica su experiencia general en Innolab como Excelente; por el contrario, el 9,7% lo considera muy pobre y 13,7% muy bueno.

**Tabla 2. Frecuencia y porcentaje de pacientes según tiempo de espera para ser atendidos**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nada o casi nada	30	24,2%
Tuvo que esperar	94	75,8%
<i>Tiempo promedio de espera</i>		<i>4,3 min</i>
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100,0%</b>

El 24,2% de los encuestados consideran que no tuvieron que esperar para ser atendidos, en tanto que el 78,8% sí tuvieron que esperar, de estos el tiempo promedio de la espera fue de 4,3 minutos.

**Tabla 3. Distribución de pacientes según preguntas relacionadas con la atención en Innolab**

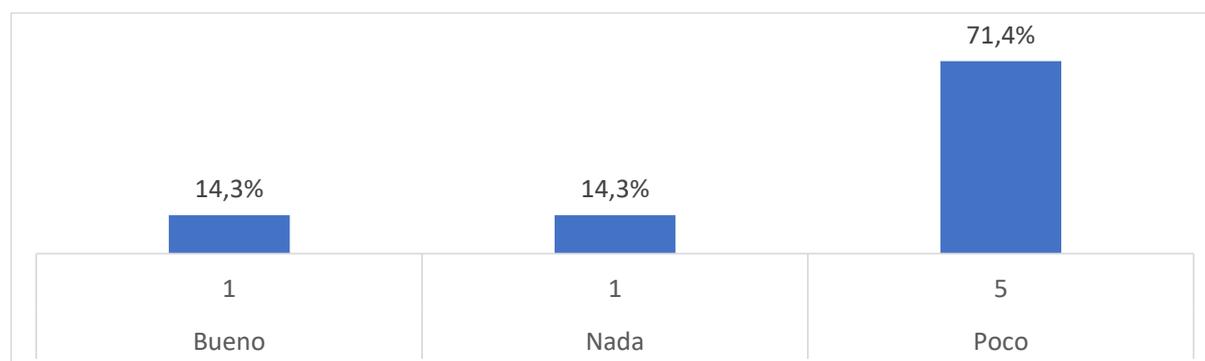
Ítem	Sí		No	
	Frec.	%	Frec.	%
¿Se explicó todo con claridad?	99	79,8%	25	20,2%
¿Fue tratado con cortesía y cariño?	115	92,7%	9	7,3%
¿Fue cómoda la espera?	78	62,9%	46	37,1%
¿Le parece demasiado el tiempo de entrega de resultados?	115	92,7%	9	7,3%
¿Fue fácil encontrar el laboratorio?	117	94,4%	7	5,6%
Si tuvo un pinchazo con una aguja (venopunción), ¿fue cómodo?	79	63,7%	45	36,3%
¿El horario de atención le conviene para visitar el laboratorio?	123	99,2%	1	0,8%
<b>Promedio</b>	<b>83,6%</b>		<b>16,4%</b>	

En general, los pacientes que reciben servicios de Innolab tienen impresiones positivas del laboratorio; el 83,6% ofrecieron respuestas favorables sobre diversas áreas del servicio. Se destaca que las áreas más favorables fueron el buen trato al cliente, la ubicación y el horario de atención, mientras que la comodidad en la espera fue menos favorable.

#### **Encuesta para Personal de Laboratorio: Gestión de los Servicios**

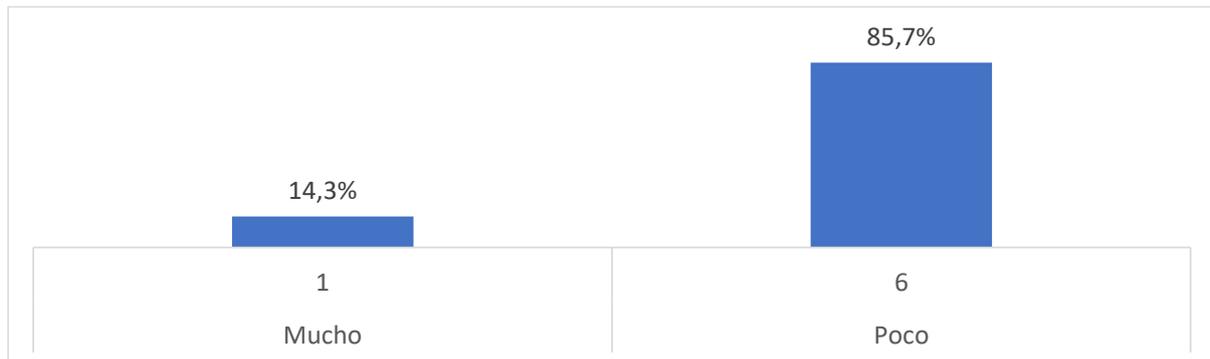
Se optó por utilizar una encuesta diseñada por Rojas y colaboradores (2010) en Costa Rica (Anexo 2). Mediante esta encuesta se obtuvieron perspectivas valiosas del personal de laboratorio de Innolab, permitiendo comprender mejor la dinámica interna, identificar áreas de mejora y recibir retroalimentación directa sobre la calidad de los procesos y la eficacia en la atención al paciente. A continuación, se presentan los resultados:

**Figura 5. Pregunta 1 - ¿En qué medida considera que ha recibido suficiente capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones en el laboratorio clínico?**



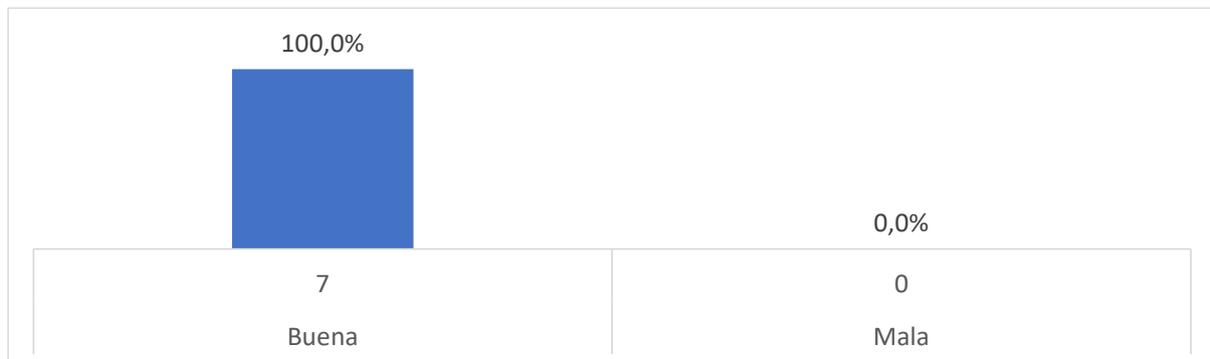
El 71,4% de los colaboradores del laboratorio clínico indican que han recibido poca capacitación.

**Figura 6. Pregunta 2 - ¿En qué medida siente que sus necesidades laborales y requerimientos para realizar su trabajo de manera efectiva son atendidos en el laboratorio clínico?**



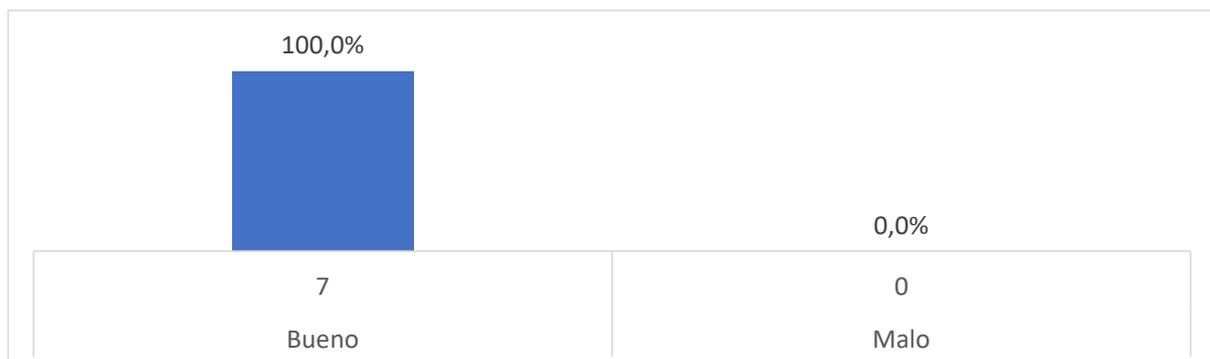
El 85,7% de los colaboradores de Innolab sienten que sus necesidades laborales y requerimientos para realizar su trabajo de manera efectiva son poco atendidos en el laboratorio clínico.

**Figura 7. Pregunta 3 - ¿Cómo describiría su percepción general de las expectativas laborales y las oportunidades de desarrollo profesional en el laboratorio clínico?**



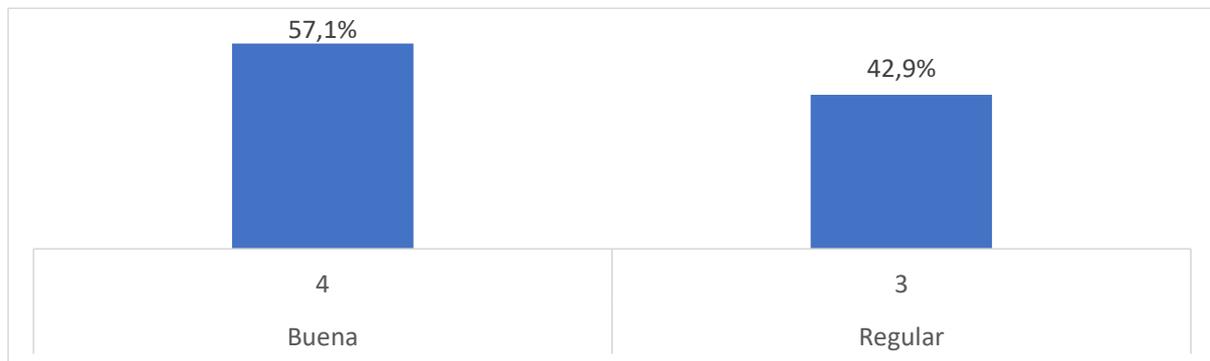
La totalidad de los colaboradores del laboratorio clínico consideran buenas sus expectativas laborales y las oportunidades de desarrollo profesional.

**Figura 8. Pregunta 4 - ¿Cómo evaluaría la calidad del espacio físico en el laboratorio clínico en términos de comodidad, organización y facilidad para realizar sus tareas?**



El 100% de los colaboradores consideran que la calidad de los espacios físicos del laboratorio es buena.

**Figura 9. Pregunta 5 - ¿Qué opinión tiene sobre la calidad y utilidad del mobiliario proporcionado en el laboratorio clínico para llevar a cabo sus actividades diarias?**

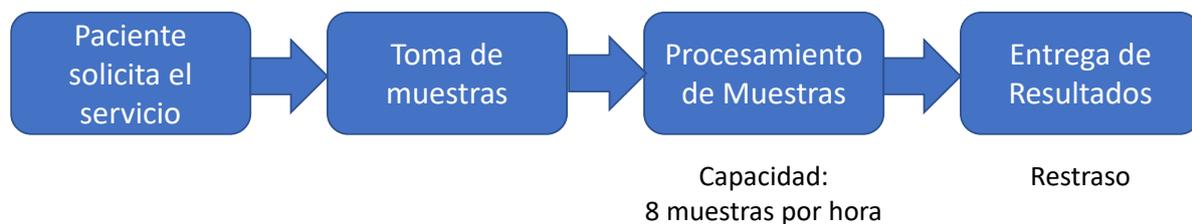


El 57,1% de los colaboradores consideran que la calidad y utilidad del mobiliario proporcionado en el laboratorio clínico para llevar a cabo sus actividades diarias es buena, sin embargo un importante 42,9% lo considera regular.

#### ***Resultados obtenidos a partir de la observación directa***

La observación directa hecha en las diversas áreas del laboratorio clínico Innolab permitió identificar y constatar que el cuello de botella que producía el retraso en la entrega de los resultados a los pacientes IESS era la baja capacidad del procesamiento de muestras, el cual era de 8 muestras por hora. Asimismo, se determinó que el número de muestras tomadas en cada paciente era de 2, lo cual influía directamente en la satisfacción de los mismos y, de alguna manera, en la calidad percibida sobre el servicio. En la siguiente figura, se representa gráficamente el problema encontrado a través de la observación directa:

**Figura 10. Representación gráfica del problema detectado mediante la observación**



Del diagnóstico se desprende como resultado analítico que los equipos pequeños de procesamiento de muestras producían los retrasos en los tiempos de entrega de resultados; mientras que, aunque en general los pacientes tienen una buena impresión acerca de la calidad del laboratorio clínico, la entrega de resultados influye significativamente en la percepción

sobre la calidad, lo cual puede poner en riesgo la relación comercial que el mismo tiene con el IESS, por lo que la reducción de los tiempos de entrega representó el foco de la problemática y el punto de partida de resolución.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

En el contexto en el que se desenvuelven los servicios de salud, garantizar de la eficacia en los procesos y la satisfacción de los pacientes son dos pilares fundamentales que delinear la calidad de la atención en salud (Teisberg et al., 2020). Como se explicó anteriormente, este estudio se centró en diseño e implementación de un plan de mejora para el laboratorio clínico Innolab, el cual opera en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y presta servicios tanto a pacientes asegurados como al público en general.

La premisa que motivó este trabajo reside en la identificación de un desafío central: la demora en la entrega de los resultados de análisis clínicos a los pacientes IESS, con excepción de aquellos en estado crítico. Esta problemática puso de manifiesto una serie de cuestiones que impactan no solo en la operación del laboratorio, sino también a la calidad de la atención médica brindada y la confianza de los pacientes en el sistema de salud en su conjunto. En este sentido, resultó imperativo explorar en detalle las causas subyacentes de esta demora y proponer soluciones efectivas que contribuyeran a la mejora continua de los servicios.

La mejora de la eficacia en la prestación de servicios mediante la reducción de los tiempos de entrega de los resultados y la optimización de la satisfacción de los pacientes IESS a través de la atención personalizada tuvieron un impacto directo en la calidad de vida de los asegurados usuarios de Innolab y en su confianza en el sistema de salud. Además, contribuyó a la consolidación del laboratorio Innolab como un proveedor confiable y eficiente de análisis clínicos, tanto para el IESS como para los usuarios comerciales.

Es necesario destacar que esta investigación no solo aspiró a solucionar un problema concreto, sino que también tuvo el propósito de contribuir al conocimiento académico y a la mejora continua de los sistemas de salud. Al abordar la problemática específica en el contexto de Innolab, se espera que los hallazgos y las soluciones propuestas tengan aplicabilidad en otros contextos similares. Además, los resultados obtenidos de este estudio servirán como referencia para la implementación de mejoras en otros laboratorios clínicos que enfrenten desafíos similares en términos de eficacia y satisfacción del paciente.

En este sentido el planteamiento general de la solución se enfocó en la reducción de los tiempos de entrega de resultados mediante la implementación de un nuevo equipo de procesamiento

analítico con capacidad para 30 muestras por hora, lo que a su vez permitió incrementar la toma de muestras en los pacientes, pasando de 2 a 4 muestras por cada uno de ellos.

### ***Resumen de la propuesta***

Se propuso un conjunto de medidas con el objetivo de abordar el problema central de Innolab relacionado con los tiempos de entrega de resultados y mejorar la eficiencia general de sus operaciones.

Primero, se decidió implementar un nuevo equipo de procesamiento de muestras que aumentaría significativamente la capacidad de procesamiento, pasando de 8 muestras por hora a 30 muestras por hora. Esta mejora tenía como resultado la reducción de los tiempos de entrega de resultados, el incremento de la capacidad de atención y la eliminación de cuellos de botella en el proceso.

En segundo lugar, se tomó la decisión de aumentar el número de tomas de muestras por paciente de 2 a 4, lo que no solo incrementaba el número de análisis realizados, sino que también mejoraba la atención al paciente y su percepción de la calidad del servicio.

Además, se enfocó en el desarrollo del personal a través de capacitación y actualización continua. Esta medida tenía como objetivo mejorar las habilidades y conocimientos del equipo, lo que se traducía en una mayor calidad y precisión en la realización de análisis, así como en un equipo más competente y satisfecho.

Finalmente, se implementó un sistema de monitoreo continuo de la satisfacción del paciente, lo que permitía identificar áreas de mejora basadas en la percepción de los pacientes, obtener una comprensión actualizada de sus necesidades y expectativas, y detectar problemas y oportunidades de mejora de manera temprana. Estas medidas se llevaron a cabo con el propósito de abordar de manera integral los desafíos de Innolab y garantizar una atención médica de calidad y eficiente.

### III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### *Análisis del Entorno Social*

El análisis del entorno representa una herramienta esencial en la gestión social, posibilitando la anticipación de un análisis preliminar del entorno en el cual se desplegarán las políticas, iniciativas y proyectos de índole social. Esto conlleva la identificación temprana de las posibilidades y amenazas inherentes al entorno, factores que son fundamentales para el logro exitoso de la ejecución de dichas iniciativas.

Este análisis implicó la evaluación de los factores socioculturales que pueden influir en las operaciones, las relaciones con los pacientes y la percepción pública de la organización. Al considerar el entorno social, se deben tener en cuenta varios aspectos clave:

- Análisis político

En el contexto actual del estudio, Ecuador se encuentra bajo la administración del presidente Guillermo Lasso, líder del partido político CREO, en el período que abarca desde 2021 hasta 2025. Sin embargo, en medio de un ambiente de conflictividad política el Presidente decretó la “Muerte Cruzada”, con lo cual se convocó a nuevas elecciones presidenciales y parlamentarias, debido a divergencias entre la Asamblea Nacional y el Poder Ejecutivo que conducen a una situación de ingobernabilidad, lo que podría influir en la situación social y por consiguiente afectar a los negocios.

- Análisis económico

El riesgo país constituye otro indicador económico de gran importancia. Al cierre del 2 de agosto de 2023, el riesgo país de Ecuador se situó en 2.018 puntos, manteniéndose en un nivel considerado elevado. Esta cifra presenta desafíos para atraer inversiones extranjeras capaces de impulsar la economía. Es destacable recalcar que en el año 2020, el riesgo país alcanzó casi los 6.000 puntos debido a una intensa agitación social, que surgió tras la adopción de medidas económicas propuestas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) como parte de un préstamo otorgado a Ecuador. La llegada de la pandemia también agravó la coyuntura económica hasta finales de 2020, cuando el indicador de riesgo experimentó una disminución significativa y, hoy en día, se agrava con la conflictividad política.

- Seguridad

La seguridad es un aspecto multidimensional que tiene varias aristas en la población de estudio. Por un lado, la población trabajadora cuenta con seguridad social a través de la estabilidad laboral y del IESS, así como de la atención integral en el Sistema de Salud.

Por otro lado, en la actualidad se observa una situación de inseguridad personal, debido al incremento de la delincuencia, especialmente a través de la extorsión a empresas y personas, en tanto que también los grupos delictivos organizados relacionados con el tráfico internacional de drogas mantienen una situación de ataques en algunas regiones del país.

### ***Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)***

El análisis de la industria de servicios de salud, siguiendo el enfoque propuesto por Michael Porter, se centra en la comprensión profunda de los factores que configuran la competencia y la dinámica en este sector. Porter introduce el concepto de las cinco fuerzas competitivas para evaluar la atracción y la intensidad competitiva de una industria específica. Estas fuerzas son:

1. Rivalidad entre competidores existentes: En la industria de servicios de salud, la competencia puede ser intensa debido a la presencia de numerosos hospitales, clínicas y proveedores de servicios médicos. La rivalidad se amplifica por la necesidad de mantener altos estándares de calidad, la lucha por atraer y retener a los profesionales médicos y la búsqueda de la preferencia de los pacientes.
2. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores de insumos médicos, equipos y medicamentos pueden ejercer influencia sobre los servicios de salud al tener un control significativo sobre la calidad y disponibilidad de estos elementos. La capacidad de los proveedores para elevar los precios o restringir el suministro puede afectar directamente la rentabilidad y la calidad de los servicios prestados.
3. Poder de negociación de los compradores: Los pacientes y las aseguradoras de salud tienen un grado variable de poder para elegir dónde buscar tratamiento y qué servicios aceptar. La accesibilidad a la información y las opciones, así como la creciente conciencia de los costos, influyen en la toma de decisiones de los compradores y pueden presionar a los proveedores para ofrecer servicios competitivos y asequibles.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: La industria de servicios de salud se enfrenta a la amenaza de servicios médicos alternativos, como la telemedicina y los enfoques de medicina preventiva. Estos servicios pueden ofrecer comodidad y accesibilidad a los pacientes, lo que potencialmente afecta la demanda de servicios tradicionales.
5. Amenaza de nuevos entrantes: La entrada de nuevos competidores en la industria de servicios de salud puede alterar la dinámica competitiva. Sin embargo, las barreras para ingresar son generalmente altas debido a las regulaciones gubernamentales, la

necesidad de inversiones significativas en infraestructura y tecnología médica, y la reputación y confianza establecidas en los proveedores existentes.

En última instancia, el análisis de la industria de servicios de salud según el modelo de Porter ayuda a las organizaciones a comprender mejor su entorno competitivo y a identificar oportunidades y desafíos. Esta comprensión permite a las empresas desarrollar estrategias efectivas para mantener una ventaja competitiva y brindar servicios de salud de alta calidad en un mercado en constante evolución.

### ***Análisis FODA***

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación actual de una organización o proyecto. Este análisis proporciona una visión integral de los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y el logro de objetivos (Akman, 2019). A continuación se presenta un análisis FODA para el laboratorio clínico Innolab:

**Tabla 4. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipos tecnológicos.</li><li>• Servicio integral del laboratorio clínica desde la toma de muestras hasta la entrega de resultados.</li><li>• Amplia cartera de servicios.</li><li>• Infraestructura comfortable.</li><li>• Ubicación estratégica.</li><li>• Personal capacitado que aporta calidez y calidad al servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia de proveedores externos.</li><li>• No se cuenta con solvencia económica mensual para solventar gastos fijos de equipos, servicios básicos.</li><li>• Falta de marketing y promociones.</li><li>• Retraso en entrega de resultados debido al uso de equipos pequeños con capacidad para 8 muestras por hora.</li><li>• Falta de conocimiento y capacitación en el área de la empresa.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Convenios con centros médicos.</li><li>• Necesidad constante del servicio de un laboratorio clínico.</li><li>• Posibilidad de conseguir socios e inversores estratégicos.</li><li>• Posibilidad de expandir el negocio con sucursales a nivel nacional.</li><li>• Posibilidad de adquirir nuevos equipos de procesamiento de muestras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de nuevos laboratorios competentes a nivel local.</li><li>• Inconformidad del servicio prestado en los usuarios.</li><li>• Innovación de equipos tecnológicos avanzados de la competencia.</li><li>• Empresas con mayor experiencia y marcas posesionada a nivel local.</li><li>• Inestabilidad económica y política del país.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### ***Cadena de Valor de la organización***

La cadena de valor es un concepto que se refiere al conjunto de actividades interrelacionadas que una organización lleva a cabo para crear, producir y entregar un producto o servicio al mercado. Estas actividades abarcan desde la adquisición de materias primas y la transformación de estas en productos finales, hasta la comercialización, distribución y entrega al cliente (Thuku y Kombo, 2019). La cadena de valor de la organización refleja el proceso integral a través del cual el laboratorio clínico crea valor para sus pacientes y stakeholders. Comprende una serie de actividades interconectadas que abarcan desde la adquisición de insumos y la realización de análisis clínicos hasta la entrega de resultados y la atención al cliente (Kalu y Chukwura, 2022).

La cadena de valor de Innolab se inicia con la obtención de muestras biológicas de los pacientes, seguida de la etapa de análisis en laboratorio, donde se aplican tecnologías avanzadas y rigurosos controles de calidad para garantizar resultados precisos y confiables. Posteriormente, los resultados son procesados, interpretados y preparados para su entrega al paciente.

La entrega de resultados se realizaba personalizada pero con retrasos; brindando orientación y aclaración de dudas cuando fuera necesario. Además, Innolab se compromete con la retroalimentación constante y la mejora continua, buscando identificar oportunidades de optimización en cada etapa de la cadena de valor para ofrecer servicios de diagnóstico clínico de excelencia y contribuir al bienestar de sus pacientes.

### ***Planificación Estratégica***

El objetivo primordial de este plan consiste en proporcionar resultados de alta calidad, precisión y confiabilidad, con la finalidad de contribuir de manera significativa a la salud y bienestar de los pacientes atendidos. Para lograr este cometido, se han delineado una serie de objetivos específicos que abarcan diversas áreas, desde el fortalecimiento de la presencia en el mercado hasta la optimización de la experiencia del paciente en todo el proceso de atención en el laboratorio clínico.

A través de la implementación de estrategias cuidadosamente diseñadas, se busca posicionarse como el líder en el ámbito local y nacional, caracterizado por la calidad excepcional de los resultados y la generación de confianza en los usuarios del servicio. Los valores corporativos que rigen este enfoque incluyen la excelencia, la integridad, la innovación, el compromiso con el paciente y la colaboración, los cuales guían cada paso emprendido para alcanzar la visión establecida y brindar un servicio que impacte positivamente en la atención médica.

### ***Misión***

Proporcionar servicios de diagnóstico clínico de alta calidad, precisión y confiabilidad, ofreciendo un servicio integral desde la toma de muestras hasta la entrega de resultados, mediante el aprovechamiento de una infraestructura confortable, equipos tecnológicos avanzados y personal capacitado para brindar a los pacientes un servicio calificado que contribuya a mejorar su salud y bienestar.

### ***Visión***

Ser el laboratorio clínico líder a nivel local y nacional, reconocido por la calidad y confiabilidad de nuestros resultados. Se busca establecer alianzas estratégicas con centros médicos y generar confianza en los usuarios, para convertir al laboratorio en su opción preferida para realizar pruebas diagnósticas. Se aspira expandir el negocio mediante la apertura de sucursales en todo el país, brindando un servicio integral y una amplia gama de servicios de diagnóstico.

### ***Valores***

Los valores corporativos del laboratorio clínico Innolab son los siguientes:

1. **Excelencia:** Nos esforzamos por alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos. Buscamos la calidad en nuestros servicios, la precisión en nuestros resultados y la satisfacción de nuestros pacientes. Nos comprometemos a superar las expectativas y a buscar constantemente la mejora continua.
2. **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras interacciones. Mantenemos altos estándares de conducta profesional y nos responsabilizamos de nuestras acciones. Promovemos un ambiente de confianza y respeto mutuo entre nuestro equipo y nuestros pacientes.
3. **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la búsqueda constante de nuevas soluciones. Nos mantenemos actualizados con los avances científicos y tecnológicos en el campo de la medicina diagnóstica. Estamos abiertos al cambio y a la adopción de nuevas prácticas y tecnologías que mejoren nuestros servicios y resultados.
4. **Compromiso con el paciente:** Ponemos al paciente en el centro de todo lo que hacemos. Nos comprometemos a brindarles una atención personalizada, comprensiva y empática. Valoramos su confianza y trabajamos para cumplir con sus expectativas, proporcionándoles resultados confiables y un servicio integral de calidad.

5. **Colaboración:** Fomentamos un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso. Valoramos las habilidades y el aporte de cada miembro de nuestro equipo y reconocemos la importancia de trabajar juntos para lograr nuestros objetivos. Promovemos la comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo y con nuestros pacientes.

Estos valores corporativos guían nuestras acciones diarias, ayudan a mantener la coherencia en la cultura organizativa y permiten brindar un servicio de laboratorio clínico excepcional que contribuye al bienestar de nuestros pacientes y la comunidad en general.

### ***Objetivos Institucionales***

Los objetivos institucionales se plantean como metas fundamentales que una organización se propone alcanzar en un período determinado. En el contexto del plan estratégico del laboratorio clínico, estos objetivos se han definido con el propósito de direccionar las acciones y esfuerzos de la institución hacia el logro de resultados específicos que contribuyan al cumplimiento de su misión y visión. Estos objetivos se desarrollaron en función de las necesidades y oportunidades identificadas, así como de los desafíos a superar en el entorno en el que opera la organización. A continuación, se presentan los objetivos institucionales en el marco de la planificación estratégica:

#### ***Objetivo General***

Proporcionar servicios de diagnóstico clínico de alta calidad precisión y confiabilidad, contribuyendo así a mejorar la salud y bienestar de nuestros pacientes.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Establecer la marca a nivel local y nacional:
  - Implementar estrategias de marketing y promoción para aumentar el reconocimiento y la visibilidad de nuestra marca.
  - Establecer alianzas estratégicas con centros médicos y profesionales de la salud para fortalecer nuestra presencia en el mercado.
2. Entregar un servicio integral:
  - Mejorar la coordinación y eficiencia en el proceso de toma de muestras, análisis y entrega de resultados.

- Optimizar la comunicación con nuestros pacientes y garantizar una atención personalizada y de calidad en todas las etapas del servicio.
3. Ofrecer una amplia gama de servicios de diagnóstico:
- Ampliar nuestra cartera de servicios para cubrir un espectro completo de pruebas y análisis clínicos.
  - Mantenernos actualizados con los avances tecnológicos y científicos en el campo de la medicina diagnóstica para ofrecer servicios de vanguardia.
4. Cumplir con las expectativas del paciente:
- Mejorar la eficiencia en la entrega de resultados para reducir los tiempos de espera y satisfacer las necesidades de nuestros pacientes.
  - Garantizar la confiabilidad y precisión de nuestros resultados a través de rigurosos controles de calidad y la utilización de equipos tecnológicos avanzados.

Al abordar estos objetivos, buscamos fortalecer nuestras fortalezas, aprovechar las oportunidades disponibles, superar nuestras debilidades y enfrentar las amenazas del entorno, brindando un servicio de laboratorio clínico de excelencia que contribuya significativamente a la salud y bienestar de nuestros pacientes.

### ***Principios Éticos***

Los Principios Éticos son fundamentales para guiar el comportamiento y las decisiones de una organización en línea con valores morales y profesionales. En el caso del laboratorio clínico Innolab, se establecen los siguientes Principios Éticos como base para su actuación:

1. **Integridad y Honestidad:** El laboratorio clínico Innolab se compromete a actuar con honestidad, transparencia e integridad en todas sus actividades. Se espera que todos los miembros del equipo mantengan altos estándares de conducta ética, evitando cualquier forma de engaño, falsificación o manipulación de información.
2. **Confidencialidad y Privacidad:** El respeto por la confidencialidad y la privacidad de los pacientes es primordial. El laboratorio se compromete a salvaguardar la información médica y los datos personales de manera segura y confidencial, cumpliendo con las regulaciones y normativas de protección de datos vigentes.

3. **Respeto y Empatía:** Se espera que todos los miembros del laboratorio muestren respeto y empatía hacia los pacientes, sus familias y colegas. La comunicación y el trato deben ser siempre profesional, comprensivo y considerado, reconociendo la dignidad y los derechos de cada individuo.
4. **Calidad y Precisión:** El laboratorio busca mantener estándares de calidad y precisión excepcionales en todos los aspectos de su trabajo. Los resultados de las pruebas y análisis deben ser confiables y exactos, ya que tienen un impacto directo en la salud y el bienestar de los pacientes.
5. **Responsabilidad Social:** La institución reconoce su responsabilidad en la comunidad y la sociedad en general. Se espera que el laboratorio contribuya positivamente a la salud pública, la educación y el bienestar, actuando de manera responsable y ética en su operación.
6. **Profesionalismo:** Todos los miembros del laboratorio deben mantener altos estándares de profesionalismo en su comportamiento y desempeño. Esto implica un compromiso con la actualización continua de conocimientos, la mejora de habilidades y la adhesión a las mejores prácticas en el campo de la medicina diagnóstica.
7. **No Discriminación:** El laboratorio clínico Innolab se compromete a tratar a todos los pacientes y miembros del equipo con igualdad y sin discriminación por motivos de género, raza, origen étnico, religión, orientación sexual u otras características personales.
8. **Transparencia y Comunicación Abierta:** La comunicación transparente y abierta es esencial en todas las interacciones internas y externas. El laboratorio se compromete a proporcionar información clara y precisa sobre los servicios, procesos y resultados, fomentando la confianza en todos los involucrados.
9. **Cuidado Medioambiental:** El laboratorio buscará reducir su impacto ambiental a través de prácticas sostenibles y responsables. Se promoverá el uso eficiente de recursos y la adopción de tecnologías respetuosas con el medio ambiente siempre que sea posible.
10. **Cumplimiento Legal y Normativo:** El laboratorio clínico Innolab se compromete a cumplir con todas las leyes, regulaciones y normativas pertinentes relacionadas con la prestación de servicios de diagnóstico clínico y la gestión de datos médicos.

Estos Principios Éticos reflejan el compromiso del laboratorio clínico Innolab con la integridad, la calidad y el respeto en todas sus operaciones. Cada miembro del equipo, desde los profesionales de la salud hasta el personal administrativo, se espera que internalice y aplique estos principios en su trabajo diario.

## ***Políticas***

El laboratorio clínico Innolab opera bajo un conjunto de políticas que guían sus operaciones y aseguran la coherencia con sus objetivos, valores y principios éticos. Estas políticas reflejan el compromiso de Innolab con la calidad, la ética, la seguridad y la mejora continua en la prestación de servicios de diagnóstico clínico. A continuación, se presenta una serie de políticas que el laboratorio clínico Innolab implementó a partir de la propuesta de solución para guiar su funcionamiento y asegurar la coherencia con sus objetivos y valores:

1. Política de calidad y precisión en los resultados: Innolab se comprometió a mantener altos estándares de calidad y precisión en todos los análisis y pruebas realizadas.
2. Política de confidencialidad y protección de datos: Innolab se compromete a mantener una rigurosa protección de la confidencialidad de la información de los pacientes y los datos personales.
3. Política de atención al paciente: el laboratorio clínico se compromete a proporcionar un servicio integral y personalizado a cada paciente, mediante prácticas de comunicación efectiva, empatía y comprensión para garantizar una experiencia positiva y satisfactoria en todas las etapas del servicio.
4. Política de desarrollo profesional: promover el desarrollo continuo de su personal a través de programas de formación y capacitación.
5. Política de responsabilidad social y comunitaria: el laboratorio se compromete a contribuir positivamente a la comunidad y la sociedad.
6. Política de sostenibilidad ambiental: Innolab mantiene prácticas sostenibles en su operación para reducir su impacto ambiental.
7. Política de colaboración y trabajo en equipo: se fomentará un entorno de trabajo colaborativo y respetuoso en el laboratorio. Se establecerán canales de comunicación abiertos y se incentivará la colaboración entre los diferentes equipos y áreas para lograr los objetivos de manera efectiva.
8. Política de cumplimiento legal y normativo: Innolab cumple con todas las leyes, regulaciones y normativas relevantes en la prestación de servicios de diagnóstico clínico y la gestión de datos médicos.
9. Política de innovación y mejora continua: el laboratorio promoverá la innovación en sus procesos y servicios, buscando constantemente formas de mejorar la eficiencia, la calidad y la experiencia del paciente.

10. Política de prevención y seguridad en el trabajo: Innolab se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para su personal.

Estas políticas representan un marco guía para el funcionamiento del laboratorio clínico Innolab, asegurando la coherencia con sus objetivos, valores y principios éticos. Cada política fue comunicada de manera efectiva a todos los miembros del equipo y, a partir de esta propuesta de mejora, se revisará periódicamente para mantener su relevancia y efectividad.

### **III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

##### ***Gestión Gerencial de la Dirección***

La gestión gerencial de la dirección de Innolab debe centrarse en abordar el problema fundamental de las demoras en la entrega de resultados de análisis clínicos y su impacto en la satisfacción de los pacientes asegurados del IESS y del público en general. Para resolver este problema, se deben tomar las siguientes acciones:

**Tabla 5. Propuesta de mejora desde la gestión gerencial de la dirección**

<b>Área</b>	<b>Acción</b>
Planificación Estratégica	Priorización de la puntualidad en la entrega de resultados en su plan estratégico.
Optimización de Procesos	Identificación y mejora de los procesos internos para reducir demoras.
Tecnologías Avanzadas	Evaluación y adopción de tecnologías que aceleren el procesamiento de muestras y entrega de informes: adquisición de nuevo equipo con capacidad de procesamiento de 30 muestras por hora.
Capacitación del Personal	Capacitación continua para garantizar la precisión y eficiencia en los análisis clínicos.
Programa de Atención al Paciente	Implementación de un programa centrado en el paciente para mejorar la experiencia.
Monitoreo de Satisfacción	Establecimiento de un sistema de retroalimentación para ajustar servicios según la satisfacción del paciente.
Colaboración con el IESS	Mantener comunicación efectiva con el IESS para resolver problemas financieros y agilizar los pagos.

Fuente: Elaboración propia

##### ***Indicadores de Gestión por áreas***

A continuación, se presentan los indicadores de gestión por áreas para Innolab:

Área de Operaciones:

1. Tiempo promedio de entrega de resultados: Reducir el tiempo promedio de entrega de resultados de análisis clínicos a los pacientes en un 20%.
2. Precisión de resultados: Mantener una tasa de error en los análisis clínicos por debajo del 2%.
3. Eficiencia en el uso de recursos: Aumentar la utilización de equipos y recursos del laboratorio en un 15%.

#### Área Financiera:

1. Flujo de efectivo: Lograr un flujo de efectivo positivo y estable, con el objetivo de asegurar la sostenibilidad financiera.
2. Días pendientes de pago del IESS: Reducir el promedio de días pendientes de pago por parte del IESS en un 30%.
3. Rentabilidad: Aumentar la rentabilidad del laboratorio en un 12%.

#### ***Mejoramiento Continuo de la Calidad***

En el contexto de Innolab, donde los procesos son adecuados pero con un cuello de botella en la entrega de resultados, el enfoque principal del mejoramiento continuo de la calidad se centraría específicamente en abordar y resolver este problema crítico. Esto implicó:

1. Identificar la causa principal: Se realizó el análisis exhaustivo para identificar la causa raíz del cuello de botella en la entrega de resultados.
2. Diseñar soluciones específicas: Una vez identificada la causa, se diseñaron soluciones específicas para abordarla. Esto incluyó la optimización de los procesos de impresión y envío de resultados, la asignación de recursos adicionales y la implementación de tecnologías que aceleraran la entrega.
3. Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs): Se definieron KPIs específicos relacionados con la entrega de resultados, como el tiempo promedio de entrega y la reducción de retrasos en el área de tomas de muestras. Estos indicadores ayudaron a medir el progreso hacia la mejora.
4. Implementar y monitorear: Se implementaron las soluciones diseñadas y se monitoreó de cerca su impacto en los KPIs establecidos. Esto permite continuar refinando y ajustando las operaciones según sea necesario.

5. Retroalimentación de los pacientes: Se recopiló la retroalimentación de los pacientes sobre la entrega de resultados y se utilizó para realizar ajustes adicionales.
6. Capacitación y comunicación: Se capacita al personal en las nuevas soluciones y se comunica claramente la importancia de la mejora en la entrega de resultados.
7. Evaluación periódica: Se realizó una evaluación periódica para asegurarse de que el cuello de botella había sido efectivamente resuelto y que no se haya vuelto a crear.

El enfoque puntual en la mejora de la entrega de resultados permitió a Innolab mantener sus procesos adecuados mientras se abordaba la solución del problema específico que afectaba la satisfacción de los pacientes y la eficiencia en la prestación de servicios.

### ***Indicadores de Calidad por áreas***

Para establecer indicadores de calidad por áreas, es fundamental centrarse en medir aspectos clave relacionados con la calidad de los servicios de análisis clínicos y la satisfacción del paciente. A continuación, se presenta la lista de indicadores de calidad agrupados por áreas:

Área de procesamiento de muestras:

#### **1. Tiempos de procesamiento:**

- Tiempo promedio de procesamiento = (Tiempo total de procesamiento de todas las muestras) / (Número total de muestras procesadas)

Donde el "Tiempo total de procesamiento de todas las muestras" es la suma de los tiempos de procesamiento de cada muestra individual.

#### **2. Tasa de error en el procesamiento:**

- Tasa de error = (Número de muestras mal procesadas) / (Número total de muestras procesadas) \* 100

Área de entrega de resultados:

#### **1. Tiempo de entrega de resultados:**

- Tiempo promedio de entrega de resultados = (Tiempo total de entrega de resultados) / (Número total de resultados entregados)

Donde el "Tiempo total de entrega de resultados" es la suma de los tiempos de entrega de resultados de cada paciente.

## 2. Tasa de reclamaciones por retraso:

- Tasa de reclamaciones por retraso = (Número de reclamaciones por retraso) / (Número total de resultados entregados) \* 100

Área de atención al paciente en el área de toma de muestras (flebotomía):

### 1. Índice de satisfacción del paciente:

- Índice de satisfacción del paciente = (Número de respuestas positivas en encuestas) / (Número total de respuestas en encuestas) \* 100

Las encuestas deben tener preguntas específicas para medir la satisfacción, y las respuestas positivas se definen según tus criterios.

### 2. Tiempo de espera:

- Tiempo promedio de espera = (Tiempo total de espera de todos los pacientes) / (Número total de pacientes)

## *Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional*

La ejecución de los Planes de Desarrollo Institucional es esencial para garantizar que Innolab avance hacia sus objetivos de mejora continua. Esto implicó:

1. Implementación de plan de gestión gerencial.
2. Seguimiento de indicadores de gestión.
3. Monitoreo de indicadores de calidad.
4. Evaluación de resultados.
5. Comunicación interna.
6. Formación y desarrollo del personal.
7. Evaluación de procesos y procedimientos.
8. Auditorías internas.
9. Revisión de resultados de encuestas de satisfacción.

## 10. Alineación con objetivos estratégicos.

La ejecución efectiva de los Planes de Desarrollo Institucional permitió a Innolab abordar de manera integral los desafíos identificados y avanzar hacia una prestación de servicios más eficiente y de mayor calidad en el tiempo.

Inicio de sus actividades y se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 6. Registro y proyección financiera de Innolab, 2019–2028**

	Años									
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	136.177	624.996	766.335	239.494	245.808	331.841	398.209	477.851	573.421	688.105
Propios	43.526	129.852	215.787	70.542	73.536	99.274	119.128	142.954	171.545	205.854
Convenio IESS	92.651	495.144	550.548	168.952	172.272	232.567	279.081	334.897	401.876	482.251
Egresos	37.954	185.635	169.802	40.957	42.252	66.368	79.642	95.570	114.684	137.621
Beneficio bruto	98.223	439.361	596.533	198.537	203.556	265.473	318.567	382.281	458.737	550.484

Fuente: Innolab (2023) y proyecciones propias

El laboratorio inició sus operaciones en 2019, cerrando ese año con ingresos de USD 136.177, egresos de 37.954 y un beneficio bruto (antes de impuestos y distribución de utilidades) de USD 98.223; el convenio con el IESS representa aproximadamente el 72% de los ingresos del laboratorio. En 2020 y 2021 se registró un incremento significativo en los ingresos debido a la situación de emergencia por la pandemia del COVID-19. En consecuencia, en el año 2022 se redujo nuevamente el ingreso a los valores esperados sin la influencia de la pandemia. A partir de allí, se estima que con la puesta en marcha de la implementación el ingreso se incrementará en un 35% durante el año 2024, con crecimiento sostenido de un 20% anual hasta 2028, aumentando los beneficios de la empresa.

### ***Indicadores de gestión de atención al paciente***

Para evaluar la gestión de atención al paciente en Innolab, se proponen los siguientes indicadores:

1. Tiempo promedio de espera: mide el tiempo que los pacientes pasan en la sala de espera antes de recibir atención, buscando reducirlo y mejorar la puntualidad.
2. Satisfacción del paciente: realización de encuestas periódicas para evaluar la satisfacción de los pacientes con la atención recibida, el trato del personal y la comodidad de las instalaciones.

3. Porcentaje de reclamaciones resueltas: evalúa la efectividad en la resolución de quejas o problemas presentados por los pacientes, buscando mantener un alto nivel de satisfacción.
4. Tasa de fidelización de pacientes: mide cuántos pacientes regresan a Innolab para futuras pruebas y servicios después de su primera visita, indicando la lealtad de los clientes.

Estos indicadores permiten realizar un seguimiento constante de la gestión de atención al paciente, identificar áreas de mejora y garantizar que los pacientes reciban un servicio de alta calidad y una experiencia satisfactoria en Innolab.

## **CAPITULO IV**

### **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

#### **Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial**

El proceso de evaluación e implementación integral de la gestión gerencial en Innolab enfrenta ciertas limitaciones y restricciones que deben abordarse adecuadamente. Algunas de estas limitaciones incluyen:

1. Recursos financieros limitados: la asignación de recursos financieros para implementar mejoras en la gestión gerencial puede ser un desafío, especialmente si Innolab está experimentando problemas de liquidez. Es importante encontrar formas efectivas de financiar las iniciativas de mejora sin comprometer la estabilidad financiera del laboratorio.
2. Resistencia al cambio: el personal y la dirección pueden mostrar resistencia al cambio, especialmente cuando se introducen nuevas políticas, procedimientos o sistemas de gestión. La aceptación y adaptación al cambio pueden llevar tiempo y esfuerzo, por lo que es fundamental gestionar esta resistencia de manera efectiva.
3. Limitaciones tecnológicas: la implementación de soluciones tecnológicas para mejorar la gestión gerencial puede verse obstaculizada por limitaciones tecnológicas existentes en Innolab. Esto incluye la capacidad de infraestructura tecnológica, la formación del personal y la adquisición de software y hardware adecuados.
4. Cultura organizacional: la cultura organizacional existente en Innolab puede no ser completamente compatible con los cambios propuestos en la gestión gerencial. Es esencial abordar la cultura para alinearla con los objetivos de mejora y la visión de la dirección.
5. Marco regulatorio: las regulaciones y normativas en el sector de la salud pueden imponer restricciones y requisitos específicos que deben cumplirse. Esto puede generar desafíos adicionales al implementar cambios en la gestión gerencial.
6. Competencia del mercado: la competencia en el mercado de laboratorios clínicos puede limitar la capacidad de Innolab para aumentar los precios de sus servicios o atraer nuevos clientes. Esto debe considerarse al planificar la gestión gerencial.

7. Cambios en la demanda del servicio: las fluctuaciones en la demanda de servicios de salud, especialmente en situaciones de crisis o emergencias sanitarias, pueden afectar la capacidad de Innolab para cumplir con sus objetivos de gestión.

Estas limitaciones y restricciones deben ser evaluadas y consideradas cuidadosamente en el proceso de implementación de mejoras en la gestión gerencial de Innolab. Un enfoque estratégico y adaptativo es esencial para superar estos desafíos y garantizar el éxito a largo plazo de las iniciativas de mejora.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En conclusión, el trabajo de investigación realizado para abordar el desafío de reducir los tiempos de entrega de resultados en el laboratorio clínico privado Innolab ha arrojado una serie de hallazgos y propuestas valiosas. A través del análisis de la gestión gerencial, administrativa, financiera, de recursos humanos, operativa y tecnológica, se ha identificado una serie de áreas de mejora clave que pueden tener un impacto positivo en la eficiencia y la calidad de los servicios ofrecidos por Innolab.

La solución técnica al problema identificado se sustentó en la adquisición de un nuevo equipo de procesamiento de muestras con capacidad de análisis de 30 muestras por hora, superando en un 275% las capacidades del equipo anterior del laboratorio con capacidad analítica de 8 muestras por hora. Asimismo, se incrementó la toma de muestras en los pacientes a un total de 4 muestras, la cual era previamente de 2 muestras por paciente. En consecuencia, el tiempo de atención al paciente se redujo significativamente, eliminando por completo los retrasos en la entrega de resultados.

El análisis de los registros para realizar el control de calidad, así como la implementación de capacitación y actualización continua del personal, la creación de un programa de atención al paciente y el monitoreo constante de la satisfacción del paciente se destacan como propuestas específicas para abordar las demoras en la entrega de resultados y mejorar la experiencia de los pacientes.

Es importante destacar que, si bien estas propuestas están diseñadas para abordar el problema específico de los tiempos de entrega de resultados, también tienen un impacto más amplio en la calidad de la atención médica brindada, la satisfacción de los pacientes y la sostenibilidad financiera de Innolab.

En última instancia, la implementación exitosa de estas propuestas requerirá un compromiso continuo de la dirección, el personal y los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios planificados. Sin embargo, al abordar estas áreas de mejora, Innolab estará en una posición más sólida para ofrecer servicios de salud de alta calidad, cumplir con las expectativas de los pacientes y mantener su posición como un actor fundamental en el campo de la atención médica en Ecuador.

Basado en el análisis y las propuestas presentadas para abordar el desafío de reducir los tiempos de entrega de resultados en el laboratorio clínico privado Innolab, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Compromiso de la alta dirección: es fundamental que la alta dirección de Innolab respalde y esté comprometida con la implementación de las propuestas de mejora. Esto incluye asignar los recursos necesarios, establecer metas claras y proporcionar el liderazgo necesario para llevar a cabo los cambios.
2. Implementación gradual: dado que las propuestas abarcan varias áreas de la organización, se recomienda implementarlas de manera gradual y secuencial. Esto permitirá una transición más suave y una mejor adaptación por parte del personal.
3. Medición y evaluación constante: la implementación de indicadores de gestión es esencial para monitorear el progreso y evaluar el impacto de las mejoras. Innolab debe establecer un sistema de seguimiento constante y revisar regularmente los indicadores para realizar ajustes si es necesario.
4. Formación continua: la capacitación y el desarrollo del personal, tanto técnico como administrativo, son cruciales para mantener y mejorar la calidad de los servicios. Se recomienda implementar programas de formación continua y facilitar el acceso a recursos educativos actualizados.
5. Comunicación efectiva: la comunicación interna y externa desempeña un papel fundamental en la gestión del cambio. Innolab debe establecer canales de comunicación efectivos para informar a los empleados sobre las mejoras, así como para recopilar comentarios y opiniones de los pacientes.
6. Adaptación a la retroalimentación del paciente: la implementación de un programa de atención al paciente y la recopilación regular de retroalimentación de los pacientes son

recomendaciones clave. Innolab debe utilizar esta retroalimentación para realizar mejoras específicas en función de las necesidades y expectativas de los pacientes.

7. Compromiso con la calidad: la implementación de un sistema de control de calidad debe ser una prioridad. Innolab debe asegurarse de que todos los procesos estén alineados con estándares de calidad rigurosos y que se realicen auditorías internas de manera regular.
8. Planificación a largo plazo: Innolab debe adoptar un enfoque a largo plazo para la implementación de estas mejoras, considerando un horizonte temporal de cinco años. Esto permitirá la consolidación de los cambios y la creación de una cultura de mejora continua.
9. Evaluación externa: en ciertos momentos, puede ser beneficioso buscar la asesoría de expertos externos en gestión de la salud y calidad de atención médica para evaluar y validar las mejoras implementadas.
10. Transparencia y responsabilidad: Innolab debe mantener un alto nivel de transparencia en sus procesos y ser responsable ante los pacientes y las autoridades regulatorias. La integridad y la ética son fundamentales en la prestación de servicios de salud.

Estas recomendaciones se basan en la búsqueda de la excelencia en la atención médica, la mejora continua y el compromiso con la satisfacción del paciente. Innolab tiene la oportunidad de fortalecer su posición como un proveedor de servicios de salud confiable y efectivo mediante la implementación de estas propuestas y el seguimiento constante de su progreso.

## **GLOSARIO**

IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
LQMS	Sistema de Gestión de la Calidad en el Laboratorio
OMS	Organización Mundial de la Salud

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Valero, R., y Lino-Villacreses, W. (2023). Gestión de las muestras biológicas en el laboratorio clínico y las consecuencias de los errores preanalíticos. *Polo del Conocimiento*, 8(4), 1912-1953.  
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/5538/13687>
- Akman, M. (2019). SWOT Analysis and Security Management. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 4(2), 78-89.  
<https://oapub.org/soc/index.php/EJMMS/article/download/624/1206>
- Al-Hawary, S., y Al-Hamwan, A. (2017). Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1), 277-290. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v7-i1/2701>
- Al-Jabri, F. Y. M., Turunen, H., y Kvist, T. (2021). Patients' Perceptions of Healthcare Quality at Hospitals Measured by the Revised Humane Caring Scale. *Journal of Patient Experience*, 8(23743735211065264), 1-8.  
<https://doi.org/10.1177/23743735211065265>
- Ávila, F., y Anaya, A. (2023). El análisis espacial multicriterio para la gestión de la co-investigación en espacios colaborativos. *Project, Design and Management*, 5(1), 57-78. doi:10.35992/pdm.5vi1.1181
- Bombard, Y., Baker, G. R., Orlando, E., Fancott, C., Bhatia, P., Casalino, S., Onate, K., Denis, J.-L., y Pomey, M.-P. (2018). Engaging patients to improve quality of care: A systematic review. *Implementation Science*, 13(98), 1-22.  
<https://doi.org/10.1186/s13012-018-0784-z>

- Céspedes, M., Gondres, K., Cuadra, Y., y Mora, C. (2022). Guía práctica para el perfeccionamiento del control interno de calidad en el laboratorio clínico. *MEDISAN*, 26(2), 1-20. <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v26n2/1029-3019-san-26-02-455.pdf>
- Cobeña-Andrade, X., y Rodríguez-Pinargote, M. (2021). Análisis de la calidad de servicio y satisfacción al cliente durante el proceso de análisis de pruebas RT-PCR COVID19 en laboratorio clínico. *Digital Publisher CEIT*, 6(6), 521-534. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.773>
- Durán-Pincay, Y. E., Apolo-Renjifo, M. B., y Magallanes-Vera, S. S. (2023). Medidas, Riesgos y Procedimientos de Bioseguridad en Laboratorios de Bioanálisis en América Latina: Salvaguardando la salud y la excelencia científica. *MQRInvestigar*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.255-265>
- Hermosa, A., Villa, K., Uribe, V., y Marín, C. (2023). Regulación sanitaria y calidad en el laboratorio clínico, garantizando la precisión y seguridad de los resultados de diagnóstico. *RECIAMUC*, 7(2), 642-658. <https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1155>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Kalu, O., y Chukwura, E. (2022). Medical Laboratory Supply Chain Management Reviews; Implications in Achieving a Standard Diagnostic Outcome. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 4(8), 1002-1011. <https://doi.org/10.35629/5252-040810021011>
- León-Ramentol, C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I., García González, M., Quesada Leyva, L., y Quintana Verdecia, E. (2021). La capacitación como premisa para implementar un sistema de gestión de la calidad. *EDUMECENTRO*, 13(2), 19-32. <http://scielo.sld.cu/pdf/edu/v13n2/2077-2874-edu-13-02-19.pdf>

- Londhe, R., y Govekar, N. (2021). A Review On: Quality Assurance and Quality Control in Clinical Laboratories. *International Journal of Pharmaceutical Research and Applications*, 6(2), 796-803. <https://doi.org/10.35629/7781-0602796803>
- Rojas, R., Luna, S., Gross, J., y Kenton, R. (2010). Evaluación de la calidad de la gestión de un laboratorio clínico hospitalario en Costa Rica. *Rev Costarr Salud Pública*, 19(1), 12-17.
- Rusanganwa, V., Gahutu, J., Nzabahimana, I., Ngendakabaniga, J., Hurtig, A., y Evander, M. (2018). Clinical Referral Laboratories in Rwanda. *Am J Clin Pathol*, 150, 240-245. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqy047>
- Sánchez-Macías, Y., y Velásquez-Gutiérrez, M. (2022). Percepción de la calidad del servicio de laboratorio clínico de referencia en Portoviejo, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 1-28. <https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespdic.0260>
- Teisberg, E., Wallace, S., y O'Hara, S. (2020). Defining and Implementing Value-Based Health Care: A Strategic Framework. *Academic Medicine*, 95(5), 682-685. <https://doi.org/10.1097/ACM.00000000000003122>
- Thuku, N., y Kombo, H. (2019). Effect of Value Chain Management Practices on Performance of Medium and Large Scale Retail Outlets in Nakuru County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 11(4), 89-97. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Viteri-Robayo, C., Ramos, M., y Galarraga, E. (2023). Indicadores de control de calidad en laboratorios clínicos del Cantón Ambato, Ecuador, 2021. *Revista GICOS*, 8(1), 40-49. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8944136.pdf>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Gerencial de la Dirección**

1. ¿Cuál es su enfoque principal al tomar decisiones estratégicas para la unidad de salud?  
¿Cómo equilibra las necesidades de los pacientes, el personal y la eficiencia operativa?
2. En términos de liderazgo, ¿cómo fomenta un ambiente de colaboración y trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y niveles de personal de la organización?
3. ¿Cómo aborda la planificación estratégica a largo plazo para la unidad de salud?  
¿Cuáles son las principales metas y objetivos que busca lograr?
4. En su experiencia, ¿cuál ha sido la estrategia más efectiva para enfrentar los desafíos cambiantes del sector de la salud y mantener la calidad de los servicios prestados?
5. ¿Cómo asegura que los valores y la visión de la unidad de salud se reflejen en todas las decisiones y acciones tomadas por el equipo directivo? ¿Puede proporcionar ejemplos específicos de cómo ha implementado esto en el pasado?

## **Anexo 2. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Estratégica de Marketing**

1. ¿Cuál es la estrategia principal detrás de las campañas de marketing que se han implementado en el laboratorio clínico? ¿Cómo se eligen los temas y los enfoques para estas campañas?
2. ¿Qué canales de comunicación se utilizan con mayor frecuencia para llegar a los pacientes y la comunidad? ¿Cómo se decide la combinación de canales que se utilizará en cada campaña?
3. ¿Cómo se mide el éxito de las campañas de marketing? ¿Qué métricas o indicadores se utilizan para evaluar la efectividad de las estrategias promocionales? ¿Cuál ha sido el presupuesto asignado en el presente año 2023?
4. ¿Cuál es el enfoque para mantener una imagen de marca coherente y sólida en todas las comunicaciones y materiales promocionales?
5. En un entorno de atención médica en constante cambio, ¿cómo se ajustan las estrategias de marketing para abordar las necesidades cambiantes de los pacientes y la comunidad? ¿Puede compartir ejemplos de campañas exitosas que se hayan adaptado a nuevas circunstancias?

### **Anexo 3. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Administrativa y de Recursos Humanos**

1. En su experiencia diaria, ¿cuáles son los procedimientos administrativos más comunes que lleva a cabo? ¿Ha identificado áreas en las que los procesos podrían ser más eficientes?
2. ¿Cómo se maneja la comunicación interna entre los diferentes departamentos y niveles de personal en la unidad de salud? ¿Hay canales específicos para compartir información y tomar decisiones conjuntas?
3. En términos de trabajo en equipo, ¿puede proporcionar ejemplos de situaciones en las que haya colaborado con otros departamentos para lograr un objetivo común? ¿Qué desafíos surgieron y cómo se superaron?
4. ¿Cuál es su perspectiva sobre la relación entre el personal administrativo y los recursos humanos? ¿Cómo se abordan los asuntos relacionados con el bienestar y desarrollo del personal?
5. ¿Qué medidas se han implementado para mantener un ambiente laboral positivo y fomentar la motivación y satisfacción del equipo? ¿Ha habido iniciativas específicas que hayan tenido un impacto positivo?
6. En su opinión, ¿cuál es la importancia de la gestión administrativa y de recursos humanos en el éxito general de la unidad de salud? ¿Cómo contribuye su trabajo a la eficiencia y calidad de los servicios?
7. ¿Hay algún desafío recurrente en la gestión administrativa y de recursos humanos que le gustaría destacar? ¿Se han discutido posibles soluciones para abordar este desafío?

#### **Anexo 4. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Financiera**

1. ¿Cómo se planifica y desarrolla el presupuesto financiero para la unidad de salud? ¿Qué factores se tienen en cuenta al asignar recursos a diferentes áreas y departamentos?
2. ¿Cuáles métricas o indicadores financieros son seguidos de cerca para evaluar el rendimiento financiero de la unidad de salud? ¿Cómo se utilizan estos indicadores para tomar decisiones?
3. ¿Qué procesos se implementan para asegurar un uso eficiente de los recursos financieros? ¿Se han identificado áreas donde se podrían realizar ajustes para optimizar los costos?
4. ¿Cómo se abordan las situaciones en las que hay desviaciones entre el presupuesto planificado y los gastos reales? ¿Qué medidas se toman para mantener el equilibrio financiero?
5. En términos de estrategia financiera a largo plazo, ¿cómo se anticipan los desafíos económicos y las oportunidades de inversión en el laboratorio clínico? ¿Qué consideraciones se tienen en cuenta al planificar el crecimiento financiero?

## **Anexo 5. Guion de la entrevista aplicada a Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

1. Identificación de áreas clave: se identificarán las áreas operativas y de logística clave, lo cual puede incluir la gestión de inventarios, la programación de citas, la distribución de suministros médicos, entre otros.
2. Observación directa: se observará cómo se realizan los procedimientos, cómo se manejan los recursos y cómo se lleva a cabo la coordinación entre diferentes equipos.
3. Registro de observaciones: se registrarán notas detalladas sobre los procedimientos observados, tiempos involucrados, posibles problemas identificados y cualquier aspecto relevante que surja.
4. Entrevistas informales: las conversaciones brindarán información adicional sobre los desafíos cotidianos, las prácticas efectivas y las sugerencias de mejora desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en las actividades.
5. Análisis de procesos: esto incluirá la identificación de áreas de eficiencia, posibles ineficiencias, oportunidades de mejora y recomendaciones específicas.
6. Identificación de mejoras: se identificarán posibles cuellos de botella, procesos redundantes o áreas que podrían beneficiarse de una optimización.
7. Generación de resultados: los resultados del diagnóstico se presentarán de manera clara y concisa, destacando las áreas de mejora identificadas y proporcionando recomendaciones concretas para optimizar la gestión operativa, el abastecimiento y la logística.

## **Anexo 6. Guion de la entrevista aplicada a Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones**

1. ¿Cuáles son las principales tecnologías y sistemas de información utilizados en la unidad de salud? ¿Cómo se seleccionan y se implementan estas tecnologías para mejorar los procesos y la atención al paciente?
2. En términos de seguridad de datos y privacidad del paciente, ¿cómo se abordan los desafíos relacionados con la protección de la información sensible? ¿Se han implementado medidas específicas para garantizar la confidencialidad de los registros médicos electrónicos?
3. ¿Qué tipo de formación y capacitación se brinda al personal de TI para garantizar que puedan mantener y actualizar eficazmente los sistemas y la infraestructura tecnológica?
4. ¿Cómo se evalúa el impacto de las tecnologías de la información en la experiencia del paciente y la calidad de los servicios de atención médica? ¿Puede proporcionar ejemplos de cómo estas tecnologías han mejorado la eficiencia y la comunicación en la unidad de salud?

## Anexo 7. Cuestionario de Servicio al Cliente

### Cuestionario de Servicio al Cliente

***“Evaluación de la eficacia del laboratorio clínico privado en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la satisfacción de los pacientes IESS con el servicio prestado del laboratorio clínico Innolab”***

Por favor, ayúdenos a mejorar nuestros servicios para pacientes completando este cuestionario.

No firme o identifique con su nombre.

#### Cuestionario de Servicio al Cliente de Laboratorio

Fecha de la visita: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ [am / pm]:

Edad: \_\_\_\_\_ años Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

1. Califique su experiencia general con su visita de hoy:

Excelente                  Bien                  Satisfactorio                  No muy bueno                  Pobre

2. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar?

Nada o casi nada \_\_\_                  Sí, esperó \_\_\_\_\_ minutos

3. ¿Se explicó todo con claridad?

Sí \_\_\_

No \_\_\_                  Por favor, explique: \_\_\_\_\_

4. ¿Fue tratado con cortesía y cariño?

Sí \_\_\_

No \_\_\_                  Por favor, explique: \_\_\_\_\_

5. ¿Fue cómoda la espera?

Sí \_\_\_

No \_\_\_                  Por favor, explique: \_\_\_\_\_

6. ¿Estaba limpia la habitación o lugar de espera del paciente?

Sí \_\_\_

No \_\_\_                  Por favor, explique: \_\_\_\_\_

7. ¿Fue fácil encontrar el laboratorio?

Sí \_\_\_

No \_\_\_                  Por favor, explique: \_\_\_\_\_

8. Si tuvo un pinchazo con una aguja (venopunción), ¿fue cómodo?

Sí \_\_\_

No \_\_\_\_ Por favor, explique: \_\_\_\_\_

9. ¿El horario de atención le conviene para visitar el laboratorio?

Sí \_\_\_\_

No \_\_\_\_

¿Cuándo es mejor para usted visitar?: \_\_\_\_\_

10. ¿Qué puede hacer el laboratorio para ayudarte mejor?

---

---

11. ¿Tienes algún comentario o pregunta específica?

---

---

***Gracias por ayudarnos a ser un mejor laboratorio.***

## Anexo 8. Cuestionario al cliente interno

### Cuestionario al Cliente Interno

*“Evaluación de la eficacia del laboratorio clínico privado en convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la satisfacción de los pacientes IESS con el servicio prestado del laboratorio clínico Innolab”*

---

#### *Capacitación*

1. ¿En qué medida considera que ha recibido suficiente capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones en el laboratorio clínico?

Mucho                      Poco                      Nada

#### *Necesidades laborales*

2. ¿En qué medida siente que sus necesidades laborales y requerimientos para realizar su trabajo de manera efectiva son atendidos en el laboratorio clínico?

Mucho                      Poco                      Nada

#### *Expectativas laborales*

3. ¿Cómo describiría su percepción general de las expectativas laborales y las oportunidades de desarrollo profesional en el laboratorio clínico?

Buena                      Mala

#### *Espacio físico*

4. ¿Cómo evaluaría la calidad del espacio físico en el laboratorio clínico en términos de comodidad, organización y facilidad para realizar sus tareas?

Bueno                      Regular                      Malo

#### *Mobiliario*

5. ¿Qué opinión tiene sobre la calidad y utilidad del mobiliario proporcionado en el laboratorio clínico para llevar a cabo sus actividades diarias?

Bueno                      Regular                      Malo

*Gracias por ayudarnos a ser un mejor laboratorio.*

