



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TÍTULO DEL TRABAJO**

**Plan de gestión de calidad del servicio de laboratorio clínico del Hospital  
Básico ESMA de la ciudad de Salinas**

**Profesor**

Dr. Jorge Bejarano Jaramillo. MSc

**Autor**

Luis Xavier Pila Herrera

**2022**

## RESUMEN EJECUTIVO

El actual plan de gestión de calidad desarrollado para el servicio de laboratorio clínico del Hospital Básico ESMA busca mejorar la condición actual de este servicio de salud, identificando el problema principal y buscando alternativas de solución para esta área permitiendo así el crecimiento de este servicio de salud. Se ha planteado objetivos los mismos que servirán para verificar el cumplimiento del mencionado plan dentro de un período de tiempo determinado.

Así mismo mediante la aplicación de la metodología cualitativa se identificó las deficiencias que tiene el laboratorio en ciertas áreas de gestión a través del uso de una herramienta que fue la de observación directa que nos ayudó a analizar este servicio de salud, de la misma forma se implementó varios análisis a través del modelo de Porter, matriz FODA y la cadena de valor que nos ayudó a identificar la situación interna y externa del laboratorio clínico.

Se ha desarrollado un plan estratégico que será implementado para el beneficio del laboratorio clínico acorde a ciertas áreas de gestión gerencial las mismas que nos ayudarán a identificar mediante actividades e indicadores el cumplimiento del plan de gestión de calidad en un período de tiempo determinado.

Por lo tanto, el laboratorio clínico a través de este plan de gestión buscará mejorar la calidad del servicio generando recursos positivos y beneficios para este servicio de salud perteneciente al Hospital Básico ESMA.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The current quality management plan developed for the clinical laboratory service of the ESMA Basic Hospital seeks to improve the current condition of this health service, identifying the main problem and seeking alternative solutions for this area, thus allowing the growth of this health service. The same objectives have been set that will serve to verify compliance with the aforementioned plan within a certain period of time.

Likewise, through the application of qualitative methodology, the deficiencies that the laboratory has in certain management areas were identified through the use of a tool that was direct observation that helped us analyze this health service, in the same way implemented several analyzes through the Porter model, SWOT matrix and the value chain that helped us identify the internal and external situation of the clinical laboratory.

A strategic plan has been developed that will be implemented for the benefit of the clinical laboratory according to certain management areas, which will help us to identify, through activities and indicators, compliance with the quality management plan in a given period of time.

Therefore, the clinical laboratory through this management plan will seek to improve the quality of the service, generating positive resources and benefits for this health service belonging to the ESMA Basic Hospital.

# TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1.1.    Introducción .....	1
1.1.2.    Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	2
1.1.2.1.    Estructura administrativa, financiera y operativa .....	2
1.1.2.2.    Oferta y demanda de servicios .....	3
1.1.2.2.1    Análisis geoespacial y geopolítico.....	3
1.1.2.2.2    Oferta de servicios.....	3
1.1.2.2.3    Población atendida.....	4
1.1.2.2.4    Demanda de servicios insatisfecha .....	4
1.1.3.    Planteamiento del problema .....	5
1.1.4.    Justificación del planteamiento del problema .....	6
1.1.5.    Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios .....	6
1.1.6.    Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	7
1.1.6.1.    Matriz de evaluación de alternativas estudiadas .....	7
CAPITULO II.....	9
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIO .....	9
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	10
2.1.1.    Gestión Gerencial de la Dirección .....	10
2.1.2.    Gestión Estratégica de Marketing.....	10
2.1.3.    Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	10
2.1.4.    Gestión Financiera.....	10
2.1.5.    Gestión Operativa, abastecimiento y logística.....	11
2.1.6.    Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones .....	11
2.1.7.    Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización .....	11
CAPITULO III.....	12
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	12
PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO .....	12
3.1.1.    Análisis del Entorno Social .....	12
3.1.2.    Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	13
3.1.3.    Análisis FODA .....	15
3.1.4.    Cadena de valor de la organización .....	17
3.1.5.    Planificación Estratégica.....	18
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	20
3.2.1.    Gestión Gerencial de la Dirección .....	20
3.2.1.1.    Mejoramiento continuo de la calidad .....	22
3.2.1.2.    Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	23
3.2.2.    Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	25
3.2.2.1.    Prestación de Servicios, indicadores de gestión .....	26
3.2.3.    Gestión Financiera.....	28
3.2.3.1.    Evaluación presupuestaria por áreas .....	29
3.2.3.2.    Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas .....	31
3.2.3.3.    Recaudaciones.....	32
3.2.4.    Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	34
3.2.4.1.    Capacidad instalada .....	35
3.2.4.2.    Indicadores de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos .....	37
3.2.4.3.    Evaluación de movimiento de inventarios.....	38
3.2.5.    Gestión de las Tecnologías de la información y comunicaciones.....	40
3.2.5.1.    Indicadores de gestión registros de la información .....	41
3.2.6.    Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización.....	43
3.2.6.1.    Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención.....	44
CAPITULO IV.....	46
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL .....	46
4.1.    Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	46
4.2.    Conclusiones y Recomendaciones.....	46
4.2.1.    Conclusiones .....	46
4.2.2.    Recomendaciones .....	47
GLOSARIO .....	48
BIBLIOGRAFÍA .....	49
ANEXOS .....	50

# INTRODUCCIÓN

El plan de gestión de calidad del laboratorio clínico se encuentra estructurado por capítulos en los cuales se realizará el análisis de cada uno de ellos con la finalidad de mejorar esta área de salud en período de tiempo determinado.

En el Capítulo I analizamos la situación actual del laboratorio clínico como se encuentra organizado estructuralmente en los aspectos administrativo, financiero y operativo para lo cual se ha verificado la oferta, la demanda de servicios generada por esta área y que cantidad a los pacientes acudieron a realizarse exámenes de laboratorio. Se planteo e identificó un problema principal el mismo que mediante la estructuración de un objetivo general y de objetivos específicos busca alternativas de solución y oportunidades de mejora del servicio del laboratorio clínico.

El Capítulo II se fundamenta en la justificación y el análisis de la metodología aplicada en el laboratorio clínico con la finalidad de realizar un diagnóstico del servicio, los recursos y las capacidades que tiene el laboratorio enfocado principalmente en la gestión gerencial, estratégica de marketing, administrativa y de recursos humanos, financiera, operativa, abastecimientos y logística, tecnologías de la información y comunicaciones, servicios de clínica y hospitalización que ayudará a realizar un diagnóstico global del laboratorio clínico.

En el Capítulo III se realiza una propuesta de solución y se formula el plan de gestión gerencial para el laboratorio clínico mediante el análisis del entorno social, de la industria de servicios de salud a través de la matriz de Porter, la matriz FODA y la cadena de valor de este servicio.

Para lo cual se planteó un plan de gestión gerencial planificado en un período de tiempo determinado en 5 años con la finalidad de verificar el cumplimiento de mencionado plan, se estructuró varias actividades en el área de gestión gerencial de la dirección, administrativa y de recursos humanos, financiera y otras áreas más, para el cumplimiento de las actividades se plantearon indicadores que nos ayudarán a verificar la aplicación y a observa el mejoramiento continuo de este servicio de salud que oferta el Hospital Básico ESMA.

En el Capítulo IV podemos observar las limitaciones o restricciones en la gestión gerencial del plan de gestión del laboratorio clínico, se plantearon conclusiones y recomendaciones que servirán de ayuda y mejora para el laboratorio clínico.

Finalmente observamos el glosario de términos, la bibliografía y los anexos que son necesarios para la estructuración, comprensión y desarrollo del plan de gestión de calidad del laboratorio clínico

# **CAPITULO I**

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

### **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

#### **1.1.1. Introducción**

El laboratorio clínico es un área indispensable para un hospital porque nos permite complementar las áreas de salud con las que cuenta un establecimiento de salud, por lo tanto la calidad del laboratorio debe encontrarse sobre los estándares para brindar un servicio con la exactitud en los resultados de laboratorio, la fiabilidad del análisis de muestras y la puntualidad en la entrega de resultados que son importantes para la valoración integral de un paciente en los diferentes servicios que sean estos requeridos. Para el cumplimiento de la calidad un laboratorio debe cumplir ciertas normativas establecidas a nivel internacional como son la Organización Internacional de Normalización (ISO) así como el Instituto de Normas Clínicas y de laboratorio (CSLI) son catalogadas como organizaciones normativas que hacen que el sistema de gestión de la calidad pueda realizar actividades de manera coordinada con la finalidad de dirigir, controlar un área específica con respecto a la calidad y a las características de funcionamiento de este servicio.

Para que el laboratorio clínico tenga un funcionamiento adecuado debe incluir todos los aspectos como son la estructura organizativa, procesos y procedimientos que garanticen la calidad del servicio que brinda la unidad de salud. Los procedimientos realizados en el laboratorio clínico deben ser realizados con exactitud, fiabilidad y de la mejor forma posible para evitar errores con resultados por lo tanto es necesario tener un plan de gestión de calidad del laboratorio clínico que nos permitirá realizar todos los procedimientos acordes a la normativa establecida a nivel internacional. En el actual trabajo se realizará un análisis minucioso de cómo está estructurado el laboratorio clínico con la finalidad de identificar una problemática en esta área la misma que debe ser solucionada y puesta en práctica lo que nos permitirá mejores estándares de calidad con beneficio institucional en este caso al Hospital Básico ESMA y a la población en general que necesita hacer uso de este servicio indispensable para diagnosticar y complementar tratamientos médicos. Finalmente cabe indicar que la normativa ISO es fundamental para el funcionamiento adecuado de un laboratorio por que establece procesos y categorías incrementando más oportunidades de garantizar una gestión de calidad mediante la aplicación de actividades coordinadas que son elementos

importantes y necesarios garantizando un flujo de trabajo adecuado todo esto depende de una buena gestión, de una estructura organizativa, de una buena implementación de recursos y la supervisión de la dirección del Hospital para poder generar confianza, credibilidad y sobre todo calidad sobre los servicios que oferta esta área a toda la población que se encuentra acantonada en esta provincia.

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

El Hospital Básico ESMA, es una unidad de salud de segundo nivel de atención perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y que brinda atención a todo el personal militar en servicio activo, pasivo y familiares de la provincia de Santa Elena.

El Hospital cuenta con un plan de gestión gerencial el mismo que está enfocado para toda la unidad por lo tanto no es posible identificar el problema que tiene el laboratorio clínico y es necesario realizar y estructurar un nuevo plan de gestión de calidad que ayude a mejorar este servicio de laboratorio.

Así mismo cuenta con varios documentos planes de seguridad, emergencia, normativas, protocolos y guías de salud que contribuyen al buen funcionamiento del hospital y que ayudan a mejorar la atención al usuario que hace uso de estos servicios ofertados por el hospital.

#### **1.1.2.1. Estructura administrativa, financiera y operativa**

El laboratorio clínico se encuentra estructurado por un jefe del servicio y un licenciado clínico quienes son los responsables de cumplir con todos los protocolos que demanda esta área para así poder mantener este servicio con los estándares de calidad establecidos con la supervisión del director general del hospital.

El presupuesto asignado para el laboratorio clínico para el año 2021 fue de \$ 15.000.000, especialmente dirigido a repotenciar equipos, materiales e insumos de consumo diario, el presupuesto actual debería ser mayor para brindar todas las facilidades en pruebas diagnósticas para toda la población que requiere de este servicio. En el aspecto operativo el laboratorio clínico tiene un déficit de personal administrativo, cuenta con una cartera de servicios limitada, un horario de trabajo establecido en 8 horas diarias y un presupuesto limitado generando inconvenientes en la atención a los pacientes por lo que se necesario implementar un plan de gestión de calidad que ayude a mejorar notablemente esta área de salud del hospital.

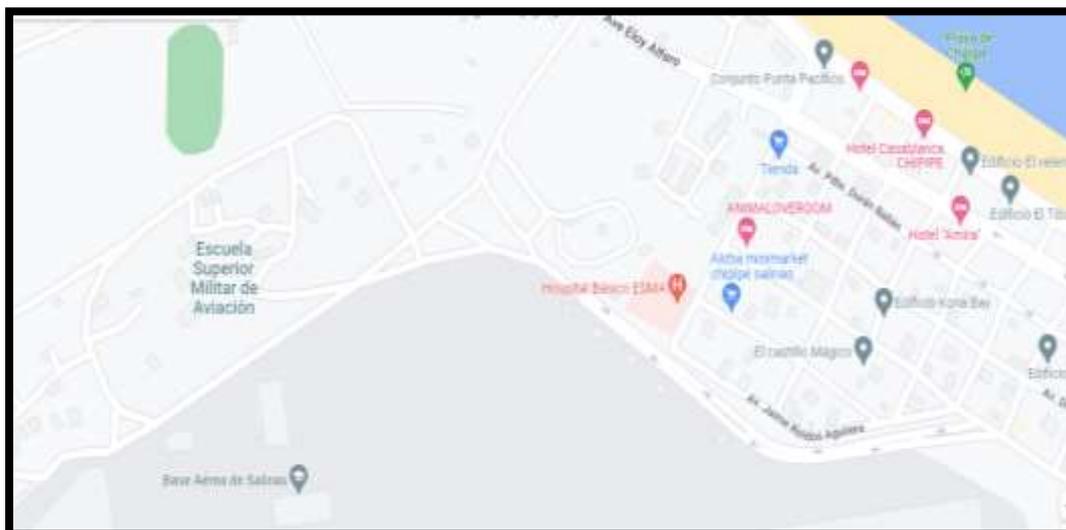
### 1.1.2.2. Oferta y demanda de servicios

La oferta del laboratorio clínico se encuentra establecida en la cartera de servicio la misma que se encuentra limitada en la realización de ciertos exámenes especiales de laboratorio, actualmente la demanda de este servicio es alta por lo tanto no se puede satisfacer las necesidades de los usuarios.

#### 1.1.2.2.1 Análisis geoespacial y geopolítico

El Hospital Básico ESMA se encuentra ubicado en la provincia de Santa Elena en la ciudad de Salinas en la parroquia de Chipipe, es una unidad de segundo nivel, perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, brindando los servicios a toda la población militar y civil acantonada en esta provincia, su ente rector la Dirección de Sanidad FAE y forma parte de las Fuerzas Armadas así como del ISSFA, no tiene ningún vínculo político.

El laboratorio clínico es un área muy requerida a nivel local, en vista que la ciudad de Salinas no cuenta con laboratorios por tal razón este servicio debe mejorar en todos los aspectos para brindar un servicio de calidad.



#### 1.1.2.2.2 Oferta de servicios

El laboratorio clínico del Hospital Básico ESMA oferta la cartera de servicios que se detalla a continuación:

- **Hematología:** biometría hemática, recuento de plaquetas, grupo sanguíneo, tiempo de coagulación, tiempo de protrombina, tiempo de trombolastina parcial.

- **Química sanguínea:** glucosa en ayunas, glucosa postprandial 2 horas, colesterol total, colesterol HDL, colesterol LDL, triglicéridos, ácido úrico, urea, creatinina, transaminasa pirúvica, transaminasa oxalacética, bilirrubina total, bilirrubina directa, bilirrubina indirecta, amilasa, lipasa, proteínas totales en suero, albúmina. Hemoglobina glicosilada.
- **Serología:** VDRL, HIV, aglutinaciones febriles, ASTO, PCR, Factor Reumatoideo, LATEX, helicobacter pylori en suero sanguíneo, perfil TORCH, HCG, PSA.
- **Urianálisis:** elemental y microscópico EMO, gota fresca, microalbuminuria, examen fresco, examen GRAM, panel de drogas.
- **Coprología:** coproparasitario, copro seriado, investigación de polimorfo nucleares, helicobacter pylori en heces, sangre oculta en heces.

### 1.1.2.2.3 Población atendida

La población que hace uso de las instalaciones del Hospital Básico ESMA es principalmente personal militar en servicio pasivo y activo, derecho-ambientes, además de personal civil que requiera la atención por emergencia se brinda todo el apoyo interinstitucional como parte de la RPIS.

Durante el año 2021 se realizó un promedio de atención mensual de 100 pacientes con un total anual de 1200 pacientes atendidos en el servicio de laboratorio clínico.

El hospital brinda los servicios de laboratorio clínico a todo el personal que lo requiera en los horarios establecidos por el Hospital.

### 1.1.2.2.4 Demanda de servicios insatisfecha

A nivel de Hospital se ha realizado la derivación de pacientes a otras Unidades de Salud a través de la RPIS, por no disponer de médicos especialistas, ni equipos de diagnóstico y terapéutica por cuanto han cumplido su vida útil, y al no ser reemplazados dificulta cumplir la misión a cabalidad.

En cuanto a los servicios que oferta el laboratorio clínico se ha observado una deficiencia organizacional para el funcionamiento adecuado de este servicio en pruebas diagnósticas, así como de una atención de 24 horas por lo tanto los usuarios que necesitan de este servicio de salud acuden a otros laboratorios en busca de exámenes que satisfacen sus necesidades, así como del periodo de tiempo prolongado para la atención del paciente.

### 1.1.3. Planteamiento del problema

En el laboratorio clínico se ha identificado el problema principal con sus causas primarias, secundarias las mismas que generan varias consecuencias para realizar el análisis a profundidad utilizaremos el esquema de árbol de problemas.

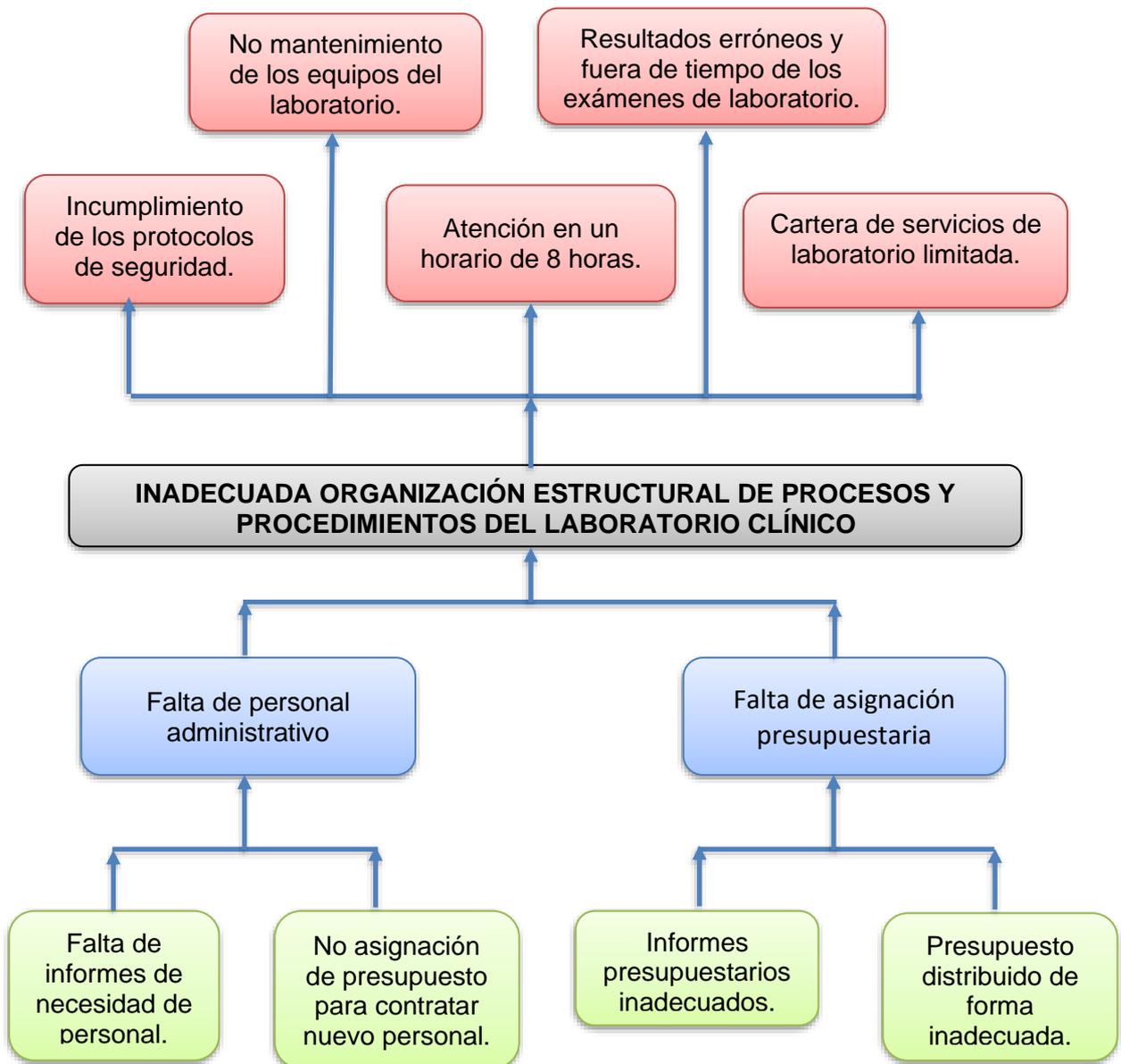


Figura 1. NOTA: Planteamiento del problema del laboratorio clínico. FUENTE: Datos obtenidos del personal que labora en el laboratorio clínico. ELABORACIÓN: Md. Luis Xavier Pila Herrera. FECHA: 12/03/2022.

#### **1.1.4. Justificación del planteamiento del problema**

El laboratorio clínico cumple un papel importante y crucial para nuestra unidad de salud, a través de la gestión de información, siendo esta única y precisa para el desarrollo de la unidad, en conclusión, el laboratorio clínico ayuda al médico a cumplir un objetivo que es mantener la salud del paciente. Para que un laboratorio clínico sea eficiente debe cumplir con ciertas normas y de manera general debe facilitar información de calidad con el menor costo posible, con mejores resultados y dentro del tiempo adecuado para la toma de decisiones y el abordaje clínico respectivo. Las actividades de un laboratorio clínico en la actualidad han ido creciendo de forma rápida siendo considerada como una empresa dentro de otra, es por eso que se deben considerar los recursos necesarios para una buena administración y lograr gestiones de forma eficiente con la finalidad de brindar un buen servicio siendo este de calidad siempre y cuando su primordial objetivo la renovación e innovación tecnológica que será beneficio para toda la unidad sanitaria. Actualmente las competencias en el mercado exigen un ambiente empresarial alto debido al crecimiento continuo y a los avances que hoy en día se manejan, las empresas en este caso un laboratorio clínico debe enfrentar nuevos retos porque es necesario la mejora continua con la finalidad de superar las debilidades y lograr ser más competitivos en comparación con otras instituciones de salud. El plan que se va utilizar nos permitirá a futuro alcanzar la calidad y la experiencia necesaria para obtener resultados eficientes, la finalidad de alcanzar estos objetivos es logrando la sinergia entre los procesos y el personal contribuyendo al progreso constante del laboratorio clínico.

#### **1.1.5. Objetivo General y específicos del plan para la prestación de servicios**

##### **Objetivo General**

- Desarrollar e implementar un plan de gestión de calidad para el laboratorio clínico del Hospital Básico ESMA.

##### **Objetivos Específicos**

- Determinar un plan estratégico para mejorar la calidad de servicio del laboratorio clínico.
- Realizar actividades de mejora continua que contribuyan al plan de gestión.
- Analizar mediante indicadores de desempeño el sistema de gestión de calidad del laboratorio.

### 1.1.6. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

La aplicación de un plan estratégico de gestión de calidad en el laboratorio clínico permitirá generar varias oportunidades de mejora desde su estructura organizacional como es el recurso humano, económico, equipos y materiales para el análisis de muestras de laboratorio, además de cumplir con todos sus procedimientos garantizando y brindando exactitud y fiabilidad con los análisis que se realizan en el laboratorio.

#### 1.1.6.1. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD</b> <b>“PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO DE LABORATORIO CLÍNICO</b> <b>DEL HOSPITAL BÁSICO ESMA DE LA CIUDAD DE SALINAS”</b> <b>MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
<b>Inadecuada organización estructural, procesos y procedimientos del laboratorio clínico.</b>	Falta de personal administrativo.	Atención en un horario de 8 horas.	Contratar personal para mejorar y prolongar el tiempo de atención del laboratorio a 24 horas.	Asignar personal de otras áreas que cumpla funciones administrativas en el laboratorio.	Talento Humano
		Incumplimiento de los protocolos de seguridad.	Incrementar el personal necesario para cumplir con los protocolos correspondientes.	Capacitar a todo el personal del laboratorio clínico	Talento Humano
		Cartera de servicios del	Incrementar la cartera de	Buscar presupuesto extra para	Finanzas del

		laboratorio limitada.	servicios del laboratorio.	mejorar la cartera de servicios.	Laboratorio Clínico.
	No asignación presupuestaria.	No mantenimiento de los equipos del laboratorio .	Buscar mediante la asignación de presupuesto el mantenimiento de los equipos.	Buscar ayuda de forma particular que permita solucionar el problema de manera parcial.	Laboratorio Clínico.
		Resultados erróneos y fuera de tiempo de los exámenes de laboratorio .	Adquisición de equipos nuevos de laboratorio.	Realizar el mantenimiento de los equipos.	Finanzas del Laboratorio Clínico.

**NOTAS:** Consideraciones realizadas por el médico y los encargados del laboratorio clínico con la finalidad de buscar mejoras en toda su estructura organizacional.

**FUENTE:** Datos obtenidos por el personal del Laboratorio Clínico.

**ELABORACIÓN:** Md. Luis Xavier Pila Herrera

**FECHA:** 12/02/2022

## CAPITULO II

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

El plan de gestión de calidad del laboratorio clínico aplicó una metodología cualitativa la misma que se realiza a través de la recolección y análisis de información basada en la observación de comportamientos naturales en relación con nuestro entorno, experiencias, conocimientos y contextos con la finalidad de obtener datos que se conviertan en información y conocimiento. Para la recolección de datos el instrumento fundamental va ser el investigador y la principal característica es que no se miden variables.

Las principales herramientas utilizadas son:

- **Observación:** para la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar, por lo tanto, la observación investigativa no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos. Se trata de explorar y describir ambientes, comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, identificar problemas sociales y generar hipótesis para futuros estudios.
- **Entrevista:** la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado), en la entrevista, a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y una construcción conjunta de significados respecto a un tema.
- **Grupos de enfoque:** es un método de recolección de datos cuya popularidad ha ido creciendo de forma paulatina, considerada como una especie de entrevista grupal consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos entre 3 a 10 personas los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

Para la aplicación de la metodología cualitativa se utilizó la herramienta de observación la misma que nos va permitir realizar un análisis del laboratorio clínico.

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

### **2.1.1. Gestión Gerencial de la Dirección**

El Laboratorio clínico tiene un sistema gerencial basado principalmente a través del jefe del servicio quien es el encargado de la planificación presupuestaria anual, de la distribución equitativa del recurso humano, económico y de insumos que son de vital importancia para el funcionamiento de esta servicio de salud, la gestión gerencial se encuentra sumamente limitada, no cuenta con un plan de gestión que permita el crecimiento y desarrollo de esta área del hospital que es muy importante para generar ingresos que son de beneficio para el hospital.

### **2.1.2. Gestión Estratégica de Marketing**

El laboratorio clínico es un servicio de salud que presta los recursos humanos y tecnológicos para el análisis de diferentes muestras para el manejo y tratamiento de pacientes que hacen uso de esta casa de salud. Esta unidad es dependiente de las Fuerzas Armadas y se maneja bajo la autoridad de seguros que brinda el ISSFA por lo tanto está ligada directamente a una estructura y organización superior por lo que se trata de innovar la calidad del servicio con las limitantes económicas, de personal y de equipos de laboratorio que tiene el hospital.

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

El recurso humano y administrativo que tiene actualmente el laboratorio clínico se encuentra seriamente limitado observándose la rotación continua del personal en diferentes áreas de esta unidad y cumpliendo funciones extras de las que deben cumplir. Actualmente el laboratorio clínico cuenta con dos licenciadas en laboratorio las mismas que cumplen con todas las funciones de este servicio limitadas a un horario de trabajo de 8 horas diarias limitando la atención de pacientes durante las 24 horas del día.

### **2.1.4. Gestión Financiera**

El presupuesto asignado para el laboratorio clínico es sumamente limitado lo que no permite planificar de forma adecuada los requerimientos necesarios para optimizar mencionada área encontrándose déficit en la adquisición de equipos, mantenimiento de equipos, adquisición de insumos y reactivos que son necesarios para procesar muestras de laboratorio. Además de que no existe presupuesto para la asignación y contratación de nuevo personal que pueda repotenciar el área de laboratorio clínico.

### **2.1.5. Gestión Operativa, abastecimiento y logística**

La parte operativa, abastecimiento y logística del laboratorio clínico se realiza de forma limitada en vista que el área es una dependencia que está ligada al departamento de abastecimiento y logística del hospital por lo que se realiza y planifica ciertas acciones a través de esta dependencia en cuanto a la necesidad que surge de manera mensual, semestral y anual generada por el laboratorio clínico.

### **2.1.6. Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones**

Los equipos tecnológicos y de comunicaciones se encuentran limitados en el laboratorio clínico por lo que es necesario repotenciar con equipos nuevos y actuales que permitan tramitar documentación con mayor fluidez brindando así una atención adecuada al usuario que acude por sus resultados de laboratorio.

### **2.1.7. Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización**

El Hospital Básico ESMA cuenta con servicio de consulta externa, hospitalización y emergencia siendo las principales dependencias que generan pacientes para el laboratorio clínico con una alta demanda por lo tanto la mejor propuesta es la asignación de recursos económicos para mejorar la atención de pacientes, se ha observado que en el laboratorio el horario de atención es de 8 horas lo que limita el alcance de exámenes y toma de muestras en caso de emergencias.

## **CAPITULO III**

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

### **PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO**

#### **3.1.1. Análisis del Entorno Social**

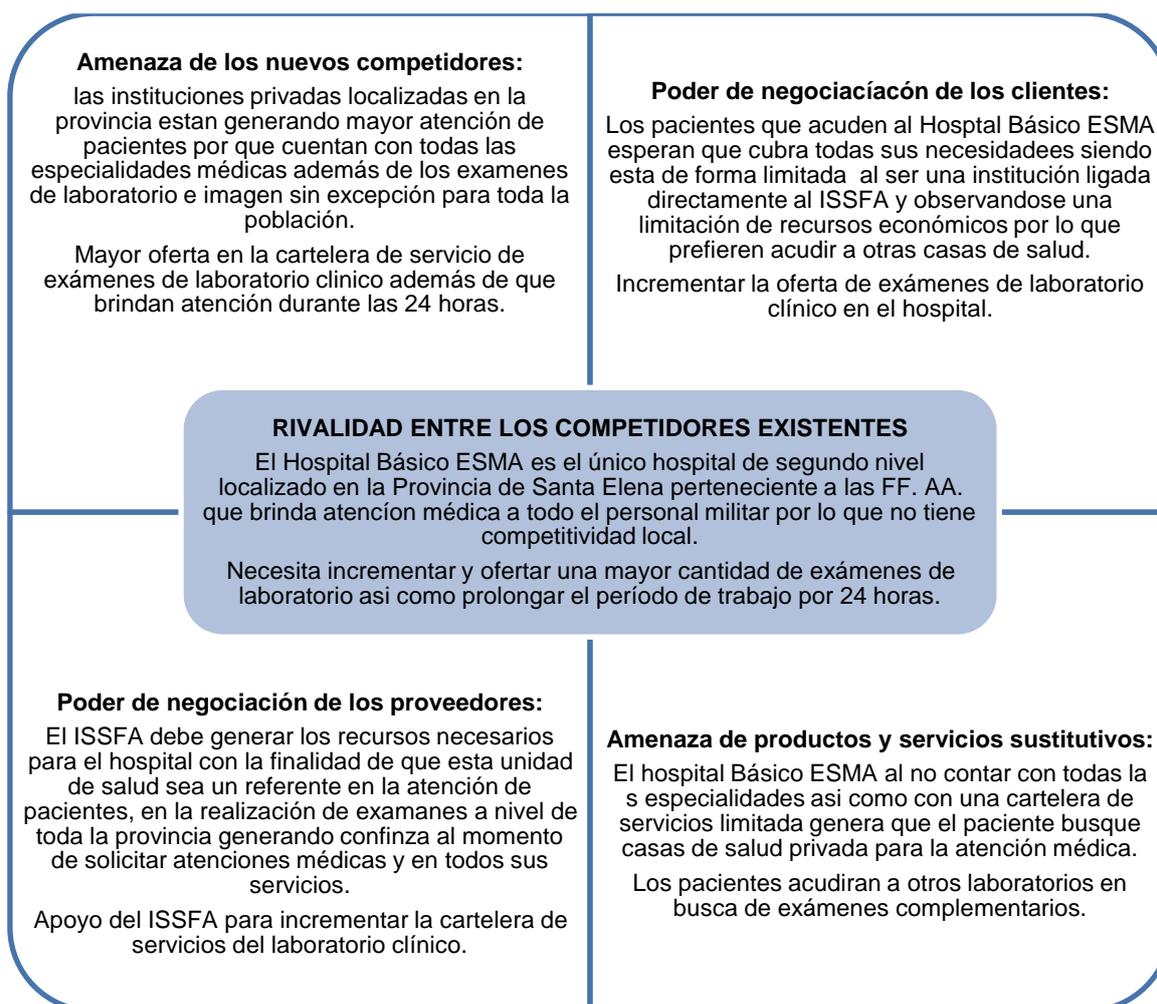
El Hospital Básico ESMA es la única unidad de salud de segundo nivel ubicado en la provincia de Santa Elena perteneciente a las Fuerzas Armadas que brinda atención médica a personal militar en servicio activo y pasivo, familiares de fuerza terrestre, naval y aérea, así como asistencia de emergencia a todo el personal civil de la provincia.

Al ser la única unidad de salud de segundo nivel en esta provincia no cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades que generan los usuarios al momento de acudir a esta casa de salud, por lo que el usuario hace uso de unidades privadas que tengan convenio con el ISSFA.

El Hospital Básico ESMA necesita de varios recursos económicos por parte del ISSFA y de las Fuerzas Armadas para ser una de las mejores unidades de salud militar en esta provincia que brinde atención de calidad así en la realización de exámenes de laboratorio e imagen, tratamiento de pacientes por consulta externa, hospitalización y rehabilitación para la reinserción laboral.

El laboratorio clínico es uno de los ejes importantes para el funcionamiento del hospital es por eso que debe ser un servicio altamente calificado con la atención de pacientes y el procesamiento de muestras de laboratorio, actualmente la asignación de presupuesto limita la cartera de servicios que presta esta área, es por eso que a través del actual plan de gestión se realizará las actividades y gestiones necesarias para el mejoramiento del laboratorio y el cumplimiento de mencionadas actividades.

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



**Figura 2. NOTA:** Análisis de la industria de servicio de salud de Porter del Hospital Básico ESMA. **FUENTE:** Datos obtenidos del personal que labora en el laboratorio clínico. **ELABORACIÓN:** Md. Luis Xavier Pila Herrera. **FECHA:** 10/04/2022.

#### Rivalidad entre los competidores existentes:

- El Hospital Básico ESMA es el único hospital de segundo nivel localizado en la Provincia de Santa Elena perteneciente a las FF. AA. que brinda atención médica a todo el personal militar por lo que no tiene competitividad local.
- Necesita incrementar y ofertar una mayor cantidad de exámenes de laboratorio así como prolongar el período de trabajo por 24 horas.

#### Poder de negociación de los clientes:

- Los pacientes que acuden al Hospital Básico ESMA esperan que cubra todas sus necesidades siendo esta de forma limitada al ser una institución ligada directamente al ISSFA y observándose una limitación de recursos económicos por lo que prefieren acudir a otras casas de salud.
- Incrementar la oferta de exámenes de laboratorio clínico en el hospital.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos:**

- El hospital Básico ESMA al no contar con todas las especialidades así como con una cartelera de servicios limitada genera que el paciente busque casas de salud privada para la atención médica.
- Los pacientes acudirán a otros laboratorios en busca de exámenes complementarios.

**Poder de negociación de los proveedores:**

- El ISSFA debe generar los recursos necesarios para el hospital con la finalidad de que esta unidad de salud sea un referente en la realización de exámenes a nivel de toda la provincia generando confianza al momento de solicitar atenciones médicas y en todos sus servicios.
- Apoyo del ISSFA para incrementar la cartelera de servicios del laboratorio clínico.

**Amenaza de los nuevos competidores:**

- Las instituciones privadas localizadas en la provincia están generando mayor atención de pacientes por que cuentan con todas las especialidades médicas además de los exámenes de laboratorio e imagen sin excepción para toda la población.
- Mayor oferta en la cartelera de servicio de exámenes de laboratorio clínico además de que brindan atención durante las 24 horas.

### 3.1.3. Análisis FODA



**Figura 3. NOTA: Análisis FODA del Laboratorio Clínico. FUENTE: Datos obtenidos del personal que labora en el laboratorio clínico. ELABORACIÓN: Md. Luis Xavier Pila Herrera. FECHA:10/04/2022.**

#### **Fortalezas:**

- Personal de sanidad orgulloso de la visión, los servicios y los recursos del hospital.
- Vocación de servicio del personal de salud del Hospital Básico ESMA.
- El Hospital Básico ESMA cuenta con profesionales de salud altamente capacitados y calificados para la atención de pacientes.
- El laboratorio clínico tiene la suficiente capacidad para brindar una atención de calidad a los pacientes en la realización de exámenes, así como genera confianza en los resultados.

#### **Oportunidades:**

- Brindar una estrategia que beneficie los seguros médicos.
- Generar mejoras en los servicios de salud.
- Buscar estrategias con empresas locales para buscar beneficios interinstitucionales y atención de pacientes en otras casas de salud.
- Aprovechar las plataformas digitales para las capacitaciones.

- Equipamiento del Hospital Básico ESMA por secciones.
- Por medio del ISSFA se puede ampliar el horario de atención de 24 horas, así como lograr incrementar la cartelera de exámenes de laboratorio.

**Debilidades:**

- Atención únicamente a pacientes con seguro ISSFA.
- Pacientes prefieren comprar medicina o automedicarse antes que asistir a una consulta médica.
- Inconvenientes de atención para pacientes no asegurados por consulta externa y laboratorio.
- Falta de reconocimiento de las prácticas de seguridad y de garantía de la calidad.
- El laboratorio clínico no cuenta con una cartelera de servicio amplia de exámenes y su horario de atención es de 8 horas.
- Falta de personal para trabajar las 24 horas del día.

**Amenazas:**

- Falta de asignación presupuestaria para la sostenibilidad del hospital.
- Entorno epidemiológico actual.
- Supresión de partidas presupuestarias para el mejoramiento continuo del hospital.
- Otras unidades de salud que ofertan mayor cantidad de exámenes de laboratorio y con atención prolongada en su servicio.

### 3.1.4. Cadena de valor de la organización

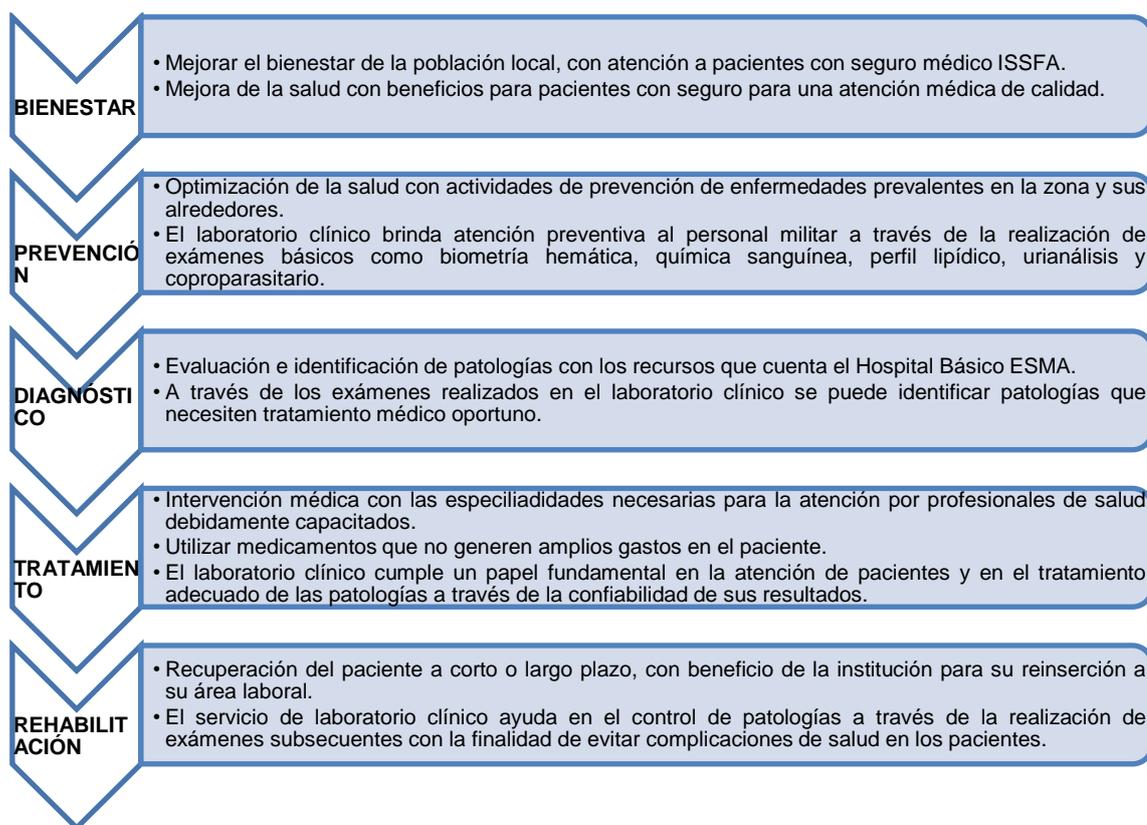


Figura 4. NOTA: Cadena de valor del Hospital Básico ESMA. FUENTE: Datos obtenidos del personal que labora en el laboratorio clínico. ELABORACIÓN: Md. Luis Xavier Pila Herrera. FECHA:10/04/2022.

#### Bienestar

- Mejora el bienestar de la población local, con atención a pacientes con seguro médico ISSFA.
- Mejora de la salud de pacientes asegurados por para una atención médica de calidad.

#### Prevención

- Optimización de la salud con actividades de prevención de enfermedades prevalentes en la zona y sus alrededores.
- El laboratorio clínico brinda atención preventiva al personal militar a través de la realización de exámenes básicos como biometría hemática, química sanguínea, perfil lipídico, urianálisis y coproparasitario.

#### Diagnóstico

- Evaluación e identificación de patologías con los recursos que cuenta el Hospital Básico ESMA.

- A través de los exámenes realizados en el laboratorio clínico se puede identificar patologías que necesiten tratamiento médico oportuno.

### **Tratamiento**

- Intervención médica con las especialidades necesarias para la atención por profesionales de salud calificados.
- Utilizar medicamentos que no generen amplios gastos en el paciente.
- El laboratorio clínico cumple un papel fundamental en la atención de pacientes y en el tratamiento adecuado de las patologías a través de la confiabilidad de sus resultados.

### **Rehabilitación**

- Recuperación del paciente a corto o largo plazo, con beneficio de la institución para su reinserción a su área laboral.
- El servicio de laboratorio clínico ayuda en el control de patologías a través de la realización de exámenes subsecuentes con la finalidad de evitar complicaciones de salud en los pacientes.

### **3.1.5. Planificación Estratégica**

El Hospital Básico ESMA cuenta con un plan de gestión de calidad que beneficia a todos sus servicios y áreas brindando una atención de calidad a todos sus pacientes que acuden a esta unidad de salud militar ubicada en la Provincia de Santa Elena el mismo que se fundamenta en las siguientes directrices que se detallan a continuación.

- **Misión**

Preservar y mantener la salud del recurso humano institucional derecho ambiente y dependiente, asistiendo a la sociedad militar y civil con el uso eficiente y eficaz de la medicina en apoyo a la misión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

- **Visión**

Ser la unidad de salud militar más competente y eficaz del país en la preservación de la aptitud psicofísica, que cuente con recurso humano altamente capacitado, proactivo y muy solidario, poseedora de una infraestructura moderna y con tecnología de última generación líder de la medicina aeronáutica de la región.

- **Valores**

**Liderazgo:** necesario para motivar e inspirar a los integrantes de los equipos de trabajo para que logren resultados esperados en medio de desafíos e incertidumbres.

**Trabajo en equipo:** la calidad de atención se consigue a través de un esfuerzo conjunto entre todo el personal que conforma la unidad de salud con la finalidad de brindar una atención médica de calidad en todos los servicios ofertados.

**Responsabilidad:** enmarcado en el cumplimiento de las funciones y actividades a cumplir en el hospital.

**Puntualidad:** cumplir con todos los procedimientos regulados por el hospital dentro de los tiempos establecidos.

- **Objetivos Institucionales**

Mantener al personal militar de la ESMA en las mejores condiciones de aptitud psicofísica, contribuyendo a la misión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Prestar atención médica de segundo nivel a la población militar y civil de la Provincia de Santa Elena.

- **Principios Éticos**

**Respeto:** enmarcado en el respeto al personal que labora en la unidad de salud y a las personas que hacen uso de los servicios que oferta el hospital.

**Beneficencia:** caracterizado por brindar un buen servicio de salud en todos los aspectos médicos y de atención al paciente.

**No maleficiencia:** evitar causar daño al paciente con una atención de calidad y calidez en todos los servicios.

**Justicia:** la atención médica y de laboratorio del hospital respetará las leyes y normas establecidas a nivel nacional e internacional.

- **Políticas**

El Hospital Básico ESMA trabaja en base a las políticas establecida por su ente superior ISSFA y FF.AA. cumpliendo con sus normativas además de cumplir con la normativa que estable el MSP para todas las unidades de salud a nivel nacional con la aplicación de protocolos.

### 3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El actual plan de gestión de calidad del laboratorio clínico será aplicado en un período de tiempo de 5 años el mismo que inicia el 01 de septiembre de 2022 y finaliza el 31 de agosto de 2027.

#### 3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

##### Actividades 1

Realización del manual del plan de gestión de calidad para el laboratorio clínico con la finalidad de aplicar este plan en este servicio de salud y mejorar la calidad de atención.

##### Indicador 1

Tabla 1

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Manual del plan de gestión de calidad del servicio de laboratorio clínico.	Número	Manual elaborado/Manual Planificado	Documento del Manual	1

### Actividad 2

Capacitación al personal del laboratorio clínico sobre el uso adecuado de los equipos y reactivos con la finalidad de prevenir riesgos laborales y evitar una exposición a un ambiente laboral inadecuado. Para lo cual durante el año 2022 se realizarán en total 6 talleres.

### Indicador 2

Tabla 2

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre el uso adecuado de equipos e insumos del laboratorio clínico.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total del personal planificado}} \times 100$	Listado de asistencia. Informe de capacitación	100

### Actividad 3

Dotación de equipos para el laboratorio clínico con la finalidad de fortalecer este servicio de salud y generar confianza al momento de realizar los exámenes de laboratorio.

### Indicador 3

Tabla 3

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Equipos de laboratorio clínico.	Número	$\frac{\text{Equipos de laboratorio actuales}}{\text{Equipos de laboratorio planificados}}$	Listado de equipos de laboratorio.	2

### 3.2.1.1. Mejoramiento continuo de la calidad

#### Actividad 1

Realización de auditorías continuas de satisfacción del usuario con la finalidad de verificar la atención que genera el servicio del laboratorio clínico a sus usuarios.

#### Indicador 1

Tabla 4

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de pacientes encuestados sobre la atención del laboratorio clínico.	Porcentaje	Número de pacientes encuestados/Total de pacientes planificados x 100	Listado de pacientes encuestados. Encuestas.	200

#### Actividad 2

Monitorización continua de los indicadores de calidad del plan de gestión del laboratorio con la finalidad de verificar la ejecución de mencionado plan y constatar la aplicación de sus directrices en el mejoramiento continuo de este servicio de salud.

#### Indicador 2

Tabla 5

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal del laboratorio clínico evaluado	Porcentaje	Número de personal evaluado/Total de personal planificado x 100	Listado de personal evaluado. Cuestionario de verificación del plan de gestión.	20

### Actividad 3

Asignación de un líder auditor con la finalidad de verificar el cumplimiento del plan de calidad de gestión del laboratorio clínico.

### Actividad 3

Tabla 6

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Informe de aplicación del plan de gestión del laboratorio clínico.	Numero	Informe elaborado/informe planificado	Informe	1

### 3.2.1.2. Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

#### Actividad 1

Evaluación continua del plan de gestión de calidad dirigida al personal de laboratorio clínico y a los pacientes que hacen uso de este servicio de salud con la finalidad de verificar el cumplimiento y evitar el deterioro de esta área.

#### Actividad 1

Tabla 7

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% del personal de laboratorio y pacientes encuestado	Porcentaje	Numero de personal y pacientes encuestado/Total de personal y pacientes planificados x 100	Encuestas	300

### Actividad 2

Verificación de la aplicación de guías clínicas del laboratorio clínico dirigida al personal del laboratorio clínico con la finalidad de evaluar el conocimiento y evitar situaciones errores al momento de notificar los resultados de exámenes de laboratorio.

### Indicador 2

Tabla 8

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal del laboratorio clínico evaluado	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal evaluado}}{\text{Total de personal planificado}} \times 100$	Test de conocimientos.	10

### Actividad 3

Evaluación de la metodología de atención del laboratorio clínico con la finalidad de brindar una atención de calidad y evitar conflictos con los pacientes.

### Indicador 3

Tabla 9

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de pacientes encuestados sobre la calidad de atención	Porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes encuestados}}{\text{Total de pacientes planificados}} \times 100$	Encuestas	100

### 3.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

#### Actividad 1

Designación de personal de recursos humanos suficiente con la finalidad de cumplir un horario de atención de 24 horas y evitar pérdidas económicas al momento de realizar exámenes de laboratorio.

#### Indicador 1

Tabla 10

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Personal de recursos humanos designado al laboratorio clínico	Número	Personal designado/personal planificado	Listado de personal designado al laboratorio clínico	4

#### Actividad 2

Verificación de la distribución adecuada del personal administrativo con la finalidad de cumplir el horario rotativo de 24 horas y evitar sanciones en caso de exámenes de laboratorio de emergencia.

#### Indicador 2

Tabla 11

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Personal administrativo de 24 horas	Número	Personal administrativo distribuido/Personal administrativo planificado	Distribución del rol de guardia.	5

### Actividad 3

Capacitación al personal administrativo sobre la atención del laboratorio clínico presta a sus usuarios con la finalidad de brindar una atención de calidad.

### Indicador 3

Tabla 12

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal administrativo capacitado sobre la atención del laboratorio clínico.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total de personal planificado}} \times 100$	Lista de personal capacitado. Informe de capacitación.	50

### 3.2.2.1. Prestación de Servicios, indicadores de gestión

#### Actividad 1

Verificación de la cartelera de servicios que presenta el laboratorio clínico con la finalidad de satisfacer las necesidades de los pacientes y evitar pérdidas económicas.

#### Indicador 1

Tabla 13

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Cartelera de servicios del laboratorio clínico.	Número	$\frac{\text{Cartelera de servicios elaborada}}{\text{Cartelera de servicios planificada}}$	Cartelera de servicios	1

### Actividad 2

Asignación de insumos y reactivos con la finalidad de dar cumplimiento a la cartelera de servicios que ofrece el laboratorio clínico y evitar el incumplimiento o fiabilidad de los resultados de exámenes de laboratorio.

### Indicador 2

Tabla 14

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Insumos y reactivos del laboratorio clínico	Número	Número de insumos y reactivos asignados/Número de insumos y reactivos planificados	Listado de insumos y reactivos asignados	20

### Actividad 3

Capacitación al personal del laboratorio sobre el uso adecuado de los insumos y reactivos con la finalidad de obtener los resultados correctos de los exámenes de laboratorio y generar confianza en los pacientes que hacen uso de este servicio de salud evitando errores de resultados.

### Indicador 3

Tabla 15

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal del laboratorio capacitado	Porcentaje	Porcentaje de personal de laboratorio capacitado/Total de personal de laboratorio capacitado x100	Listado de personal capacitado. Talleres de capacitación.	50

### 3.2.3. Gestión Financiera

#### Actividad 1

Realización de un archivo con la asignación presupuestaria anual para el laboratorio clínico con la finalidad de verificar el presupuesto asignado y evitar situaciones que comprometan el funcionamiento adecuado de este servicio de salud.

#### Indicador 1

Tabla 16

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Archivo de asignación presupuestaria para el laboratorio clínico.	Número	Archivo de asignación presupuestaria elaborado/Archivo de asignación presupuestaria planificada	Archivo de asignación presupuestaria manual y planificada.	1

#### Actividad 2

Realización de un informe de necesidad del laboratorio clínico con la finalidad de mantener un stock completo y evitar un desabastecimiento de esta área de salud.

#### Indicador 2

Tabla 17

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Informe de necesidad del laboratorio clínico	Número	Necesidades del laboratorio clínico generada/Necesidades del laboratorio clínico planificada	Informe de necesidad manual y digital del laboratorio clínico.	1

### Actividad 3

Verificación si el presupuesto asignado fue distribuido de forma adecuada al laboratorio clínico con la finalidad de cumplir los requerimientos solicitados por este servicio de salud y evitar pérdidas económicas.

### Indicador 3

Tabla 18

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Asignación presupuestaria para el laboratorio clínico	Número	Asignación presupuestaria evaluada/Asignación presupuestaria planificada	Informe de evaluación de asignación presupuestaria	1

### 3.2.3.1. Evaluación presupuestaria por áreas

#### Actividad 1

Aplicación de técnicas que nos permitan evaluar la asignación de presupuesto para el laboratorio clínico con la finalidad de realizar una distribución equitativa y acorde a las necesidades de este servicio de salud.

#### Indicador 1

Tabla 19

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Técnicas de evaluación de asignación de presupuesto para el laboratorio clínico.	Número	Técnicas de evaluación de asignación de presupuesto/Técnicas de evaluación de asignación de presupuesto planificada	Informe de las técnicas de evaluación aplicadas manual.	1

### Actividad 2

Creación de un registro presupuestario del laboratorio clínico con la finalidad de mantener los antecedentes presupuestarios asignados.

### Indicador 2

Tabla 20

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Registro presupuestario del laboratorio clínico.	Número	Registro presupuestario elaborado/Registro presupuestario planificado	Registro presupuestario manual y digital.	1

### Actividad 3

Verificación del correcto uso del presupuesto generado por el laboratorio clínico con la finalidad de cubrir las necesidades de este servicio de salud.

### Indicador 3

Tabla 21

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Presupuesto generado por el laboratorio clínico.	Número	Presupuesto generado por el laboratorio clínico/Presupuesto planificado del laboratorio clínico	Informe del correcto uso del presupuesto generado por el laboratorio clínico manual y digital	1

### 3.2.3.2. Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

#### Actividad 1

Evaluación de la situación económica del laboratorio clínico con la finalidad evitar problemas económicos en esta área de salud.

#### Indicador 1

Tabla 22

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Situación actual del laboratorio clínico	Número	Situación económica actual/Situación económica planificada	Informe de la situación económica del laboratorio clínico manual y digital	1

#### Actividad 2

Realización de un informe técnico de las políticas de crédito y cobranza dirigida para el laboratorio clínico con la finalidad de mantener los estándares de calidad de este servicio.

#### Indicador 2

Tabla 23

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Políticas de crédito y cobranza.	Número	Informe técnico de las políticas de crédito y cobranza elaborado/Informe técnico de las políticas de crédito y cobranza planificado	Informe técnico de las políticas de crédito y cobranza manual y digital	1

### Actividad 3

Capacitación al personal sobre las necesidades presupuestarias del laboratorio clínico con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios y evitar problemas económicos.

### Indicador 3

Tabla 24

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre las necesidades presupuestarias del laboratorio clínico	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total de personal planificado}} \times 100$	Listado del personal capacitado. Informe de capacitación manual y digital.	100

### 3.2.3.3. Recaudaciones

#### Actividad 1

Creación de un archivo de registro en donde se evidencia el ingreso generado por el laboratorio clínico con la finalidad de mantener los antecedentes económicos que genere este servicio de salud.

#### Indicador 1

Tabla 25

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Archivo de registro de los ingresos generados por el laboratorio clínico.	Número	Archivo de registro elaborado/Archivo de registro planificado.	Archivo de registro del laboratorio clínico manual y digital.	1

### Actividad 2

Aplicación de un sistema estadístico de las recaudaciones obtenidas por el laboratorio clínico con la finalidad de mantener las estadísticas actualizadas por este servicio.

### Indicador 2

Tabla 26

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Sistema estadístico de recaudaciones obtenidas por el laboratorio clínico.	Número	Sistema estadístico elaborado/Sistema estadístico planificado	Sistema estadístico del laboratorio clínico manual y digital	1

### Actividad 3

Evaluación de las estadísticas generadas por el laboratorio clínico con la finalidad mantener las asignaciones presupuestarias de forma anual.

### Indicador 3

Tabla 27

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Estadísticas generadas por el laboratorio clínico.	Número	Estadística del laboratorio clínico generadas/Estadísticas del laboratorio clínico planificadas	Informe de evaluación de estadísticas del laboratorio manual y digital.	1

### 3.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

#### Actividad 1

Capacitación al personal sobre la gestión operativa del laboratorio clínico con la finalidad mantener los estándares de calidad y mantener esta área abastecida de forma completa.

#### Indicador 1

Tabla 28

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre la gestión operativa del laboratorio clínico.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total del personal planificado}} \times 100$	Listado de personal capacitado. Informe de la capacitación.	100

#### Actividad 2

Realización de un archivo de la capacidad logística del laboratorio clínico con la finalidad cumplir con la cartelera de servicio y evitar incumplimiento al momento de realizar exámenes de laboratorio.

#### Indicador 2

Tabla 29

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Capacidad logística del laboratorio clínico.	Número	$\frac{\text{Capacidad logística elaborada}}{\text{Capacidad logística planificada}}$	Archivo de la capacidad logística del laboratorio clínico manual y digital.	1

### Actividad 3

Evaluación mediante un informe la gestión operativa del laboratorio clínico para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad.

### Indicador 3

Tabla 30

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Gestión operativa del laboratorio clínico.	Número	Informe de gestión operativa elaborado/Informe de gestión operativa planificado.	Informe de gestión operativa del laboratorio clínico manual y digital.	1

### 3.2.4.1. Capacidad instalada

### Actividad 1

Verificación mediante estadísticas de la capacidad del laboratorio clínico con la finalidad de mantener un archivo general y actualizado de esta área.

### Indicador 1

Tabla 31

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Estadística de la capacidad del laboratorio clínico.	Número	Estadística de la capacidad elaborada/Estadística de la capacidad planificada.	Archivo físico y digital de la capacidad del laboratorio clínico.	1

### Actividad 2

Evaluación de los registros de capacidad que lleva el laboratorio clínico con la finalidad de mantener la capacidad de este servicio de salud.

### Indicador 2

Tabla 32

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Registros de capacidad del laboratorio clínico.	Número	Registros de capacidad elaborado/Registro de capacidad planificado	Informe de evaluación de los registros de capacidad del laboratorio clínico.	1

### Actividad 3

Realización de informes de necesidad sobre la capacidad del laboratorio clínico para mantener abastecida esta área y poder realizar todos los exámenes de laboratorio.

### Indicador 3

Tabla 33

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Capacidad del laboratorio clínico.	Número	Capacidad del laboratorio clínico elaborada/Capacidad del laboratorio clínico planificada	Informe de necesidad del laboratorio clínico físico y digital.	1

### 3.2.4.2. Indicadores de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos

#### Actividad 1

Adquisición de equipos, insumos y reactivos para el laboratorio clínico con la finalidad de mantener este servicio de salud actualizado y cumplir con estándares de calidad.

#### Indicador 1

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Equipos, insumos y reactivos del laboratorio clínico.	Número	Equipos, insumos y reactivos adquiridos /Equipos, insumos y reactivos planificados	Informe de adquisición de equipos, insumos y reactivos para el laboratorio clínico manual y digital.	1

#### Actividad 2

Realización de un registro de todos los equipos que tiene el laboratorio clínico con la finalidad de mantener actualizada la capacidad de este servicio de salud.

#### Indicador 2

Tabla 34

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Equipos del laboratorio clínico.	Número	Registro de los equipos elaborado/Registro de los equipos planificado	Registro de los equipos del laboratorio clínico manual y digital.	1

### Actividad 3

Realización de un informe para el mantenimiento de los equipos lo que ayudará a mantener la exactitud de los resultados de exámenes de laboratorio.

### Indicador 3

Tabla 35

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Mantenimiento de equipos de laboratorio.	Número	Mantenimiento de equipos realizado/Mantenimiento de equipos planificado	Informe del mantenimiento de equipos de laboratorio físico.	1

### 3.2.4.3. Evaluación de movimiento de inventarios

#### Actividad 1

Realización de un archivo de los inventarios que genere el laboratorio clínico con la finalidad de mantener estadísticas actuales.

#### Indicador 1

Tabla 36

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Inventario del laboratorio clínico.	Número	Inventario generado/Inventario planificado	Archivo de inventario físico y digital.	1

### Actividad 2

Capacitación al personal sobre el manejo adecuado de inventarios del laboratorio clínico y poder llevar un registro actual.

### Indicador 2

Tabla 37

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre el manejo adecuado del inventario del laboratorio clínico.	Porcentaje	Número de personal capacitado/Total de personal planificado x 100	Listado de personal capacitado. Informe de capacitación realizada.	100

### Actividad 3

Realización de un informe técnico sobre el inventario del laboratorio clínico con finalidad de que este servicio cumpla con los protocolos y poder evitar sanciones administrativas.

### Indicador 3

Tabla 38

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Inventario del laboratorio clínico.	Número	Inventario del laboratorio clínico elaborado/Inventario del laboratorio clínico planificado	Informe técnico manual y digital.	1

### 3.2.5. Gestión de las Tecnologías de la información y comunicaciones

#### Actividad 1

Dotación de los medios tecnológicos necesarios para el laboratorio clínico con la finalidad de brindar una atención de calidad.

#### Indicador 1

Tabla 39

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Medios tecnológicos para el laboratorio clínico.	Número	Medios tecnológicos solicitados/Medios tecnológicos planificados	Informe de necesidad manual y digital	1

#### Actividad 2

Verificación de la capacidad de entrega de los exámenes de laboratorio por parte del laboratorio con la finalidad de evitar inconvenientes con los usuarios que hacen de este servicio de salud.

#### Indicador 2

Tabla 40

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Capacidad de entrega de los exámenes de laboratorio.	Número	Capacidad de entrega de exámenes de laboratorio generado/Capacidad de entrega de exámenes de laboratorio planificado	Informe de capacidad de entrega de exámenes de laboratorio físico y manual.	1

### Actividad 3

Asignación de equipos de última tecnología para el laboratorio clínico con la finalidad de minimizar los tiempos de entrega de resultados de exámenes de laboratorio.

### Indicador 3

Tabla 41

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Equipos de última tecnología para el laboratorio clínico.	Número	Equipos de última tecnología solicitados/Equipos de última tecnología planificados	Informe de necesidad de equipos de última tecnología físico y manual	1

### 3.2.5.1. Indicadores de gestión registros de la información

#### Actividad 1

Elaboración de carpetas virtuales para el registro adecuado de la información generada por el laboratorio y evitar pérdida de la información.

#### Indicador 1

Tabla 42

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Registro de información del laboratorio clínico.	Número	Registro de información generada/Registro de información planificada	Carpetas virtuales	1

### Actividad 2

Realización de un archivo de satisfacción en la entrega de resultados de exámenes de laboratorio con la finalidad de llevar un registro y conflictos con los usuarios que hacen uso de este servicio de salud.

### Indicador 2

Tabla 43

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Entrega de resultados de exámenes de laboratorio	Número	Entrega de resultado de exámenes generado/Entrega de exámenes planificado	Archivo digital de satisfacción del usuario	1

### Actividad 3

Realización de un archivo epidemiológico de uso de la cartelera de servicio que brinda el laboratorio clínico con la finalidad de realizar un análisis de los exámenes que oferta este servicio de salud.

### Indicador 3

Tabla 44

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Datos epidemiológicos generados por el laboratorio clínico.	Número	Datos epidemiológicos generados/Datos epidemiológicos planificados	Archivo digital de datos epidemiológicos de la cartelera de servicios.	1

### 3.2.6. Gestión de los servicios de clínica y/u hospitalización

#### Actividad 1

Evaluación de la atención que brinda el laboratorio clínico a los usuarios que hacen uso de la cartera de servicios ofertados por esta área y otros servicios del Hospital Básico ESMA.

#### Indicador 1

Tabla 45

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Atención generada por el laboratorio clínico.	Número	Atención generada por el laboratorio clínico/Atención planificada por el laboratorio clínico.	Informe físico y manual de la atención generada por el laboratorio clínico.	1

#### Actividad 2

Capacitación al personal de laboratorio clínico sobre el manejo de pacientes en otros servicios con la finalidad de evitar complicaciones o un manejo inadecuado de los mismos.

#### Indicador 2

Tabla 46

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre el manejo de pacientes en otros servicios.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total de personal planificado}} \times 100$	Listado de personal capacitado. Informe físico de personal capacitado.	1

### Actividad 3

Realización de un informe de cumplimiento de los protocolos de bioseguridad establecidos por el laboratorio clínico en otras área o servicios del hospital.

### Indicador 3

Tabla 47

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Protocolos de bioseguridad del laboratorio clínico.	Número	Protocolo de bioseguridad elaborado/Protocolo de Bioseguridad planificado	Informe de cumplimiento de protocolo de bioseguridad físico y digital.	1

### 3.2.6.1. Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención

### Actividad 1

Aplicación de encuestas de la calidad de atención que brinda el Hospital Básico ESMA a través del laboratorio clínico y otros servicios ofertados por esta unidad de salud.

### Indicador 1

Tabla 48

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>META</b>
Calidad de atención del Hospital Básico ESMA.	Número	Calidad de atención generada/Calidad de atención planificada	Encuestas	1

### Actividad 2

Aplicación de protocolos de seguridad de atención al usuario en el laboratorio clínico con la finalidad de evitar incidentes durante la toma de muestras en todos los servicios del Hospital Básico ESMA.

### Indicador 2

Tabla 49

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
Protocolos de seguridad de atención al usuario en el laboratorio clínico.	Número	Protocolo de seguridad elaborado/Protocolo de seguridad planificado	Protocolo de seguridad físico y digital	1

### Actividad 3

Capacitación del personal del laboratorio sobre la toma de muestra con la finalidad de realizar de forma adecuada los procedimientos establecidos y evitar situaciones de riesgo o complicaciones en la salud de los pacientes.

### Indicador 3

Tabla 50

NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA DEL INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN	META
% de personal capacitado sobre la toma de muestras de laboratorio.	Porcentaje	$\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Total de personal planificado}} \times 100$	Listado de personal capacitado. Informe de capacitación.	100

## **CAPITULO IV**

# **EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

- El actual plan de gestión tiene una limitación importante que es la aprobación y ejecución de mencionado plan en el laboratorio clínico.
- El laboratorio clínico tiene una asignación de recursos económicos insuficientes, los mismos que no permitirán un crecimiento de esta área y poder así mejorar la calidad de atención al personal militar que hace uso de este servicio de salud ofertado por el hospital.
- El laboratorio clínico cumple horarios laborales de ocho horas siendo una limitante para la atención de emergencias durante las 24 horas.
- No cumplimiento de las actividades planificadas durante el período de tiempo establecido de aplicación del laboratorio.
- No realizar un análisis adecuado de los indicadores aplicados en el plan de gestión de calidad del laboratorio clínico.

### **4.2. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **4.2.1. Conclusiones**

- La realización del actual plan de gestión de calidad ayudará a mejorar el servicio de laboratorio clínico.
- El laboratorio clínico actualmente cuenta con una cartera de servicio limitada.
- El laboratorio clínico realiza pruebas y análisis de muestras con recursos económicos mínimos para ejecución.
- Mediante el plan de gestión se planificó mejorar el servicio de calidad del laboratorio clínico en todos sus aspectos.
- El laboratorio clínico desempeña un papel fundamental y complementa el manejo del paciente.

#### **4.2.2. Recomendaciones**

- Ejecutar el plan de gestión en los tiempos establecidos con la finalidad de mejorar la calidad de atención del laboratorio clínico del Hospital Básico ESMA.
- Gestionar los recursos económicos necesarios para un óptimo funcionamiento del laboratorio clínico.
- Realizar las gestiones institucionales necesarias para el abastecimiento del laboratorio clínico en su totalidad.
- Evaluar de forma continua mediante indicadores el funcionamiento del laboratorio clínico.

## GLOSARIO

- **Estándares de calidad:** es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización.
- **Plan de gestión:** es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo.
- **Laboratorio clínico:** es una especialidad médica que permite contribuir al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades humanas.
- **Gestión gerencial:** es una de las claves para el funcionamiento global de toda empresa dirigida por los gerentes de una sociedad.
- **Indicador:** dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- **Cartera de servicios:** es el conjunto de técnicas, tecnologías, procedimientos o actividades mediante las cuales se hacen efectivas las prestaciones sanitarias.
- **Cadenas de valor:** es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio.
- **Modelo de Porter:** es una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.
- **FODA:** es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz.
- **Metodología cualitativa:** es el método científico de observación para recopilar datos no numéricos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ISO 9001. (2015). Sistema de gestión de la calidad-requisitos, Norma Internacional. Suiza. Quinta Edición.
- OMS. (2016). Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio, Manual. Suiza.
- Proaño, D., Gisbert, V., Pérez, E., (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua, Empresa: investigación y pensamiento crítico. Edición Especial.
- Westergard, J., Migliarino, G., (2014). Sistemas de la calidad para el Laboratorio Clínico, Edición Wallace Coulter.
- Contreras, F., (2018). Sistema de Gestión de la calidad en Laboratorio Clínico. Proyecto de Planeación-Calidad. Hospital de la Vega.
- Reyes, H., (2014). Implementación de un sistema de gestión de calidad para un laboratorio de análisis clínicos. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cortez, S., Ortiz, F., (2017). Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa LABOMNI S.A. en la ciudad de Guayaquil. Ecuador. Universidad de Guayaquil.
- Caballé, I., (2007). Colección Economía de la Salud y Gestión Sanitaria. Gestión del laboratorio clínico. España. Elsevier-Masson.

## ANEXOS

### Anexo I. Laboratorio Clínico Hospital Básico ESMA



NOTA: Laboratorio Clínico del Hospital Básico ESMA. FUENTE: Instalaciones obtenidas del laboratorio clínico.  
ELABORACIÓN: Md. Luis Xavier Pila Herrera. FECHA:16/04/2022.