



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

## ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA COBERTURA EN  
EL SERVICIO DE LABORATORIO CLÍNICO DEL HOSPITAL BÁSICO ANTONIO  
ANTE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de **Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud**

**Profesora Guía:**

Mgs. Sonia Brazales.

**Autor:**

William Antonio Chávez Jaramillo

Año 2022





**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL INCREMENTO DE LA  
COBERTURA EN EL SERVICIO DE LABORATORIO CLÍNICO DEL  
HOSPITAL BÁSICO ANTONIO ANTE**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
**Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud.**

Profesora Guía  
Mgs. Sonia Brazales

Autor  
William Antonio Chávez Jaramillo

Año  
2022

### **Declaración de Autoría**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

## **Agradecimientos**

Mi agradecimiento sincero a mi Familia por el apoyo incondicional que siempre me brindaron, a la Universidad de las Américas por haberme permitido cursar la Maestría, a mi tutora Mgs. Sonia Brazales por guiarme en mi Proyecto de Titulación.

## **Dedicatoria**

Este Proyecto está dedicado a mi familia que son las personas más importantes en mi vida, quienes, con esfuerzo, confianza y cariño han sido mi soporte, mi motor, mi fuerza y mi inspiración para mi desarrollo profesional, con el logro de todos mis objetivos.

## Resumen Ejecutivo

El Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, para su desarrollo aborda temas que sirven para la construcción de una propuesta viable que permita su ejecución a largo plazo, y el logro de los objetivos propuestos, puesto que se ha identificado una problemática en el Servicio de Laboratorio Clínico, debido a la limitada capacidad para atender la demanda de los diferentes estudios de laboratorio, es así que:

como objetivo general, el presente plan propone alcanzar un incremento de un 25% de la cobertura del Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante que incluya la demanda de los pacientes de las unidades operativas de su responsabilidad.

Para el desarrollo del plan de gestión gerencial se empleó como metodología la investigación de carácter cualitativa, observacional o descriptiva, con el fin de demostrar hechos históricos y reales; de igual forma se realizó la recolección de información mediante entrevistas pre elaboradas de carácter in situ en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.

Obteniendo entre sus principales resultados que el Hospital Básico Antonio Ante, no dispone en la actualidad de un Plan de Gestión Gerencial, que permita supervisar, evaluar, controlar y mejorar los servicios ofertados a la población de Antonio Ante, por tal motivo con el presente plan se pretende contribuir a mejorar el proceso administrativo gerencial que ocasione una atención de los usuarios del establecimiento de salud, con calidad y calidez.

Finalmente llegando a la conclusión que la correcta ejecución del presente Plan de Gestión Gerencial será una referencia, para el desarrollo de nuevos planes de gestión, cuya finalidad será la mejora en la calidad de la atención ofertada a la población de Antonio Ante, dependiendo en gran medida de una adecuada asignación presupuestaria, del involucramiento de los actores sociales y políticos locales que contribuyan a generar cambios trascendentales en la administración de los servicios de salud.

## **Abstract**

The Management Plan for the increase of coverage in the Clinical Laboratory Service of the Antonio Ante Basic Hospital, for its development addresses issues that serve for the construction of a viable proposal that allows its implementation in the long term, and the achievement of the proposed objectives, since a problem has been identified in the Clinical Laboratory Service, due to the limited capacity to meet the demand for different laboratory studies, so that:

As a general objective, the present plan proposes to achieve a 25% increase in the coverage of the Clinical Laboratory Service of the Antonio Ante Basic Hospital, which includes the demand of the patients of the operative units under its responsibility.

For the development of the management plan, a qualitative, observational or descriptive research methodology was used in order to demonstrate historical and real facts; in the same way, the collection of information was carried out through pre-elaborated interviews in situ at the Clinical Laboratory of the Antonio Ante Basic Hospital.

Obtaining among its main results that the Basic Hospital Antonio Ante, does not currently have a Management Plan, which allows to supervise, evaluate, control and improve the services offered to the population of Antonio Ante, for such reason with the present plan it is intended to contribute to improve the management administrative process that causes an attention of the users of the health establishment, with quality and warmth.

Finally, it is concluded that the correct execution of this Management Plan will be a reference for the development of new management plans, whose purpose will be to improve the quality of care offered to the population of Antonio Ante, depending to a great extent on an adequate budget allocation and the involvement of local social and political actors that will contribute to generate transcendental changes in the administration of health services.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL</b> .....	<b>1</b>
Introducción.....	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	2
Análisis de los procesos involucrados en Laboratorio Clínico .....	3
Procesos Estratégicos .....	3
Procesos Clave .....	4
Procesos de Apoyo .....	4
Oferta y Demanda de Servicios .....	4
Análisis geoespacial y geopolíticos.....	5
Oferta de Servicios.....	6
Población atendida .....	6
Demanda de servicios insatisfecha.....	11
Planteamiento del Problema .....	12
Justificación del planteamiento del problema .....	12
Objetivos General y Específicos del plan para la prestación de servicios .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Oportunidades de mejora para la prestación de servicios .....	14
Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	14
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b> .....	<b>16</b>
Cálculo de muestra de la población con variable cualitativa .....	16
<b>DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD</b> .....	<b>18</b>
Gestión Gerencial de la Dirección .....	18
Gestión Estratégica de Marketing .....	18
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	19
Gestión Financiera .....	20
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	21
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	21
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	22

<b>CAPITULO III .....</b>	<b>23</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	<b>23</b>
<b>III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>23</b>
Análisis del Entorno Social.....	23
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	25
Análisis FODA.....	27
Cadena de Valor de la organización .....	28
Planificación Estratégica .....	28
Misión .....	28
Visión .....	29
Valores.....	29
Políticas.....	29
Objetivos Institucionales .....	30
Principios Éticos.....	30
<b>III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>31</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	<b>31</b>
Gestión Gerencial de la Dirección .....	31
Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años) .....	31
Mejoramiento Continuo de la Calidad .....	32
Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años).....	32
Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional.....	32
Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años) .....	32
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	33
Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años).....	33
Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años) .....	34
Gestión Financiera.....	36
Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años).....	36
Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años) .....	39
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	39
Capacidad Instalada.....	39
Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años).....	40
Evaluación de Movimiento de Inventarios.....	41
Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	41
Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años) .....	41
Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	43

Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años) .....	43
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>44</b>
<b>EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL .....</b>	<b>44</b>
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	44
Conclusiones y Recomendaciones.....	45
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>46</b>
Referencia Bibliográfica .....	47
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>
Anexo 1.....	49
Matriz de evaluación de alternativas de solución.....	49
Anexo 2.....	50
Entrevista.....	50
Tabulación de la Entrevista.....	51

#### Tabla de Ilustraciones

Figura 1. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios 2019. ....	7
Figura 2. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios 2020. ....	7
Figura 3. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios 2021 .....	8
Figura 4. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios 2022 .....	8
Figura 5. Atención de consulta externa 2020-2021 .....	9
Figura 6. Atención de Emergencia 2020-2021 .....	10
Figura 7. Perfil de Morbilidad Consulta Externa .....	10
Figura 8. Perfil de Morbilidad Emergencia 2021.....	11

## **Introducción**

El Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, aborda detalladamente la problemática existente en este servicio, debido a la alta demanda de usuarios que requieren de la realización inmediata de sus estudios de laboratorio, que por falta de asignación de turnos se ven obligados a esperar entre 15 a 28 días, para poder acceder a este servicio, lo que genera malestar, inconformidad e importantes gastos de bolsillo para los usuarios que se ven en la necesidad de acudir a los laboratorios privados del cantón Antonio Ante, a realizarse los respectivos análisis necesarios para un diagnóstico oportuno y el seguimiento de patologías crónicas no transmisibles.

Se plantea como objetivo general el incremento de la cobertura por parte del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante para el año 2022 de un 25%, con lo que se beneficiaría a los usuarios que requieren de este servicio; de la misma manera se plantean estrategias de solución para la mejora continua de la calidad de la atención, proponemos la realización de autogestión para conseguir en donación equipos biomédicos mediante la firma de convenios interinstitucionales, se gestionará la asignación presupuestaria para la compra de un nuevo equipo de biometría hemática, además de las evaluaciones de desempeño individual a todo el personal que trabaja en este servicio, con la finalidad de mejorar la productividad y lograr el incremento de los usuarios atendidos de manera oportuna y con calidad.

La aplicación del presente Plan de Gestión Gerencial, estará en relación directa con el responsable de Gerenciar esta casa de salud, que conforme un equipo técnico comprometido con el logro de los objetivos institucionales, que se asigne oportunamente y de manera adecuada el presupuesto para que se realicen todas las estrategias de solución planteadas para tener mayor capacidad resolutive de manera oportuna, satisfaciendo las necesidades y llenando las expectativas de los usuarios que asisten al Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.

# **Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante**

## **CAPÍTULO I**

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

#### **ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL**

##### **Introducción**

Este trabajo permite proporcionar una percepción global a través del análisis situacional de la unidad de segundo nivel Hospital Básico Antonio Ante, establecimiento de salud perteneciente a la red del Ministerio de Salud Pública, que oferta los servicios de Emergencia, Consulta Externa, Hospitalización; al igual analizaremos la problemática existente en el Servicio de Laboratorio Clínico, debido a la limitada capacidad para atender la demanda de los diferentes estudios de laboratorio, establecer la estrategia de solución que contribuya a brindar un servicio de calidad (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavaló, 2022).

Esta unidad de salud brinda cobertura de laboratorio clínico a los pacientes provenientes de las parroquias: Chaltura, Imbaya, Natabuela, Andrade Marín, Atuntaqui, y la consulta externa de las cuatro especialidades del Hospital Básico Antonio Ante (Medicina Interna, Cirugía, Pediatría, Gineco Obstetricia), Emergencia y Hospitalización. Actualmente el servicio de laboratorio clínico del Hospital Básico Antonio Ante labora en jornada de 12 horas, con tres profesionales muy bien capacitados y entrenados que cubren en horarios rotativos de 8 horas diarias (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavaló, 2022).

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

El Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, por disposición de la Autoridad del momento, desde aproximadamente dos años, entrega 11 turnos diarios para los pacientes de las unidades operativas y de la consulta externa del Hospital Básico Antonio Ante. Distribuyéndose de la siguiente manera: Atuntaqui 2 turnos, San Roque 2 turnos, Imbaya, Natabuela, Chaltura y Andrade Marín 1 turno, 3 turnos para el Hospital Básico, con lo cual no se puede satisfacer la demanda existente en cada unidad operativa, debiendo los pacientes esperar entre 15 hasta 28 días para la realización de sus estudios de laboratorio clínico, lo que retrasa la calidad de la atención de las diversas patologías diagnosticadas por los médicos y obstetrices (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

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

Para el cumplimiento de la misión y responsabilidades institucionales, los Hospitales del Ministerio de Salud Pública, desarrollan procesos administrativos internos indispensables, los mismos que tienen significación dentro de la institución:

**Proceso Gobernante:** En el cual contempla el Direccionamiento Estratégico del Hospital Básico Antonio Ante (Acuerdo Ministerial N.º 1537. Ecuador, 2012).

**Procesos Agregadores de Valor:** Conformados por la Gestión Asistencial, Gestión de Especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas (de acuerdo con el tipo, complejidad y nivel resolutivo de cada hospital), Gestión de Cuidados de Enfermería, Gestión de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico (de acuerdo con el tipo, complejidad y nivel resolutivo de cada hospital (Acuerdo Ministerial N.º 1537. Ecuador, 2012).

**Procesos Habilitantes de Asesoría:** Conformados por la Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión, Gestión de Asesoría Jurídica, Gestión de Comunicación, Gestión de Calidad (Acuerdo Ministerial N.º 1537. Ecuador, 2012).

**Procesos Habilitantes de Apoyo:** Se encuentra conformados por la Gestión de Atención al Usuario, Gestión de Admisiones, Gestión Administrativa y Financiera, Gestión de Talento Humano, Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación (Acuerdo Ministerial N.º 1537. Ecuador, 2012).

La gestión financiera del Hospital Básico Antonio Ante, debido a lo que establece el orgánico funcional, depende de la gestión financiera del Distrito 10D02, cuyas responsabilidades son, entre otras, las remuneraciones de los trabajadores, la provisión de medicamentos, insumos y materiales para el Servicio de Laboratorio Clínico, entregados de acuerdo con la producción mensual para solventar la necesidad de estudios de laboratorio clínico. En la actualidad el abastecimiento de reactivos, insumos y materiales es deficiente lo que no permite cubrir de manera óptima la demanda existente (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavaló, 2022).

Dentro de la infraestructura física, el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante no cuenta con una sala de espera para los usuarios, cuenta con un espacio diferenciado para la recepción y toma de las muestras de lunes a viernes cubriendo 12 horas continuas, a cargo de 3 licenciadas en laboratorio clínico y una auxiliar. En cuanto a equipamiento, se dispone de equipos biomédicos para realizar los respectivos análisis como hematología, química analítica; los cuales, continuamente se dañan por falta de mantenimiento preventivo o correctivo, los equipos manuales que se dispone de igual manera están obsoletos, lo que ocasiona que no se pueda realizar los estudios dentro de los tiempos requeridos por el paciente y los profesionales solicitantes (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavaló, 2022).

### **Análisis de los procesos involucrados en Laboratorio Clínico**

En lo que respecta a los procesos involucrados en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, encontramos tres macroprocesos claves que tienen como finalidad gestionar la satisfacción del usuario y velar por la mejora continua en la calidad del servicio ofertado, estos procesos son:

**Procesos Estratégicos:** Los cuales tienen como finalidad la planificación de los diferentes mecanismos para lograr la satisfacción plena del usuario y de esta manera proporcionar valores agregados dentro del catálogo de servicios que se

dispone en el Laboratorio Clínico; estos procesos son la gestión de calidad y las decisiones tomadas por la gerencia.

**Procesos Clave:** Este tipo de procesos engloban las diferentes actividades que son previamente definidas y que se cumplen acorde al requerimiento del usuario en donde encontramos la atención al usuario, que se la realiza de manera personal, para lo cual acuden los pacientes agendados a las 7 de la mañana todos los días y son atendidos en orden de llegada para la recolección de muestras de orina, de heces fecales y la toma de muestra de sangre. Los análisis clínicos los realiza el profesional, algunos de manera manual como es el caso del análisis de heces fecales, de la orina y de manera automatizada el análisis de la muestra de sangre, como son hematología clínica, la química sanguínea. El control de calidad dentro de la gestión no se realiza.

**Procesos de Apoyo:** Finalmente, se encuentran los procesos de apoyo que consisten en proporcionar un soporte para poder alcanzar los objetivos propuestos en los procesos anteriormente descritos; entre estos procesos se encuentra la gestión de talento humano, adquisiciones e inventario; mantenimiento, gestión de residuos.

## **Oferta y Demanda de Servicios**

El Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, ofrece la realización de estudios de laboratorio tales como: Hematología, determinación de glóbulos blancos, glóbulos rojos, hematocrito, hemoglobina, plaquetas, tipo de sangre, factor Rh, fórmula leucocitaria, tiempos de coagulación, tiempo de trombina, tromboplastina. Química Sanguínea (glucosa, hemoglobina glicosilada, urea, creatinina, ácido úrico, curva de tolerancia a la glucosa, colesterol, triglicéridos, lípidos totales, LDL, HD, ASTO, PCR, Látex, aglutinaciones febriles, VDRL, HIV, fostasa alcalina, TGO, TGP, Bilirrubinas. EMO. Coproparasitario (PMN, Rotavirus, sangre oculta, H. Pylori). Citobacteriológico. KOH. Cristalografía (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

La demanda del servicio, se la realiza a través del enlace digital que dispone el Hospital Básico Antonio Ante, en donde todos los médicos de la

consulta externa, así como de las unidades operativas agendan a diario a los pacientes que requieren los estudios respectivos, con prioridad a las mujeres en estado de gestación, usuarios con hipertensión arterial, diabetes mellitus, niños menores de 5 años de edad con desnutrición crónica, controles rutinarios de salud con un agendamiento de un turno diario para 4 unidades del primer nivel, 2 turnos diarios para 2 unidades del primer nivel y 3 turnos para el hospital básico, en total 11 turnos, que resultan insuficientes para la alta demanda de usuarios que requieren de la realización de un estudio de laboratorio, sea para diagnóstico, seguimiento y control, existiendo un tiempo prolongado de espera de entre 15 días a 28 días después de la atención por el profesional sea médico u obstetra, lo que genera malestar e inconformidad de parte de los usuarios, que en muchos de los casos prefieren realizarse sus estudios en laboratorios privados de la localidad (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

## **Análisis geoespacial y geopolíticos**

### Ubicación Geográfica

Antonio Ante, se encuentra ubicado en la parte céntrica de la provincia de Imbabura, está constituido por 6 parroquias, tiene una superficie de 79 kilómetros cuadrados. Limita con Urcuqui al norte, con Otavalo al sur, con Ibarra al este, con Cotacachi al oeste. La unidad de salud estudiada se ubica en las calles Olmedo y Juan de Velasco, tiene acceso vehicular por vías de primer orden y para llegar desde las parroquias más lejanas utilizando transporte terrestre se requiere de 20 minutos (INEC, 2010).

“Antonio Ante tiene las parroquias, de Andrade Marín, Chaltura, Imbaya, Atuntaqui, Natabuela, San Roque. Con una población proyectada para el año 2022 de 55.687 habitantes” (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

### Distribución Geográfica de la Población

*“La población total se conforma por residentes habituales y población flotante. Población rural 46% y urbana 54%”* (INEC, 2010).

## **Oferta de Servicios**

El Hospital Básico Antonio Ante, cuenta con 20 camas en el Servicio de Hospitalización, 5 camas en triaje de Emergencia. Oferta los servicios de emergencia, hospitalización, consulta externa de especialidades. Medicina Interna, Pediatría, Gineco Obstetricia, Cirugía; de apoyo diagnóstico y terapéutico; Laboratorio clínico, Fisioterapia, Farmacia que cubre la demanda de la consulta externa, emergencias, hospitalización y de las unidades operativas del cantón Antonio Ante (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

## **Población atendida**

La población proyectada para el año 2022 según grupos etarios, en el Cantón Antonio Ante es de 55.687 habitantes, distribuidos en hombres 27.160 y mujeres 28.527, por lo tanto, esta importante posibilidad de demanda de atención hace necesario establecer estrategias para mejorar la cobertura del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante para los pacientes que demandan de la realización de estudios de laboratorio, provenientes de las unidades operativas de Antonio Ante (Distrito 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

La Figura 1, proporciona información acerca del número total de determinaciones del Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante en el año 2019, que fue de 249.872 determinaciones de los pacientes provenientes de la Consulta Externa, Internación, Emergencia.

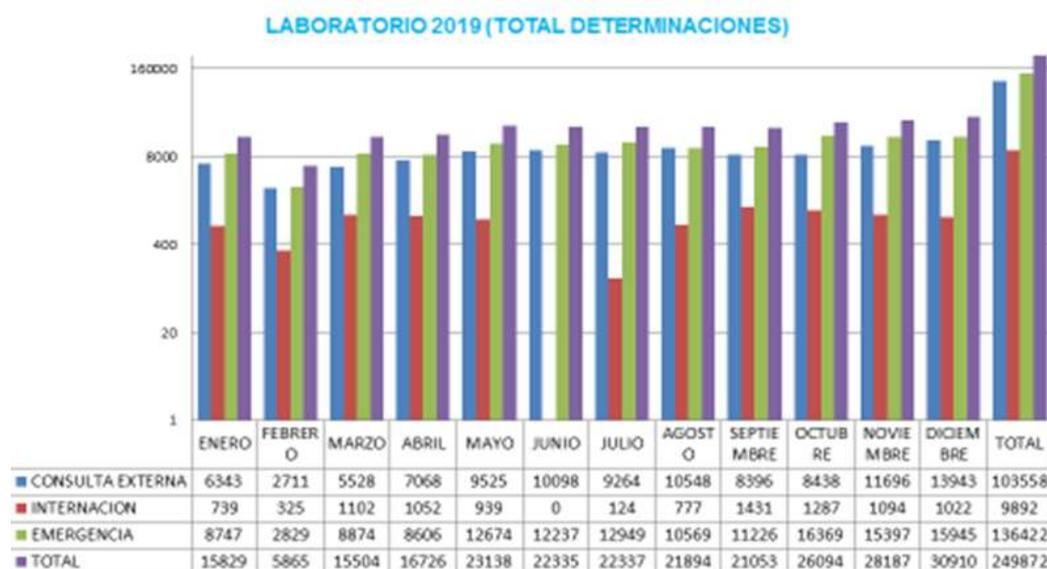


Figura 1. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios año 2019. Obtenido de Achina (2019).

La Figura 2, proporciona información acerca del número total de determinaciones realizadas en el año 2020. En la pandemia, se realizaron un total de 190.400 determinaciones de los pacientes provenientes de la Consulta Externa, Internación, Emergencia. Descendiendo un 24% en relación al año 2019.



Figura 2. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios año 2020. Obtenido de Achina (2020).

La Figura 3, proporciona información acerca del número total de determinaciones de laboratorio ejecutadas en el año 2021 que fue de 231.853 determinaciones de los pacientes provenientes de la Consulta Externa, Internación, Emergencia. Existiendo un incremento del 22% en relación al año 2020.



Figura 3. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios año 2021. Obtenido de Achina (2021)

La Figura 4, proporciona información acerca del número total de determinaciones realizadas en el Servicio de Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante, en el primer trimestre del año 2022. Con un total de 32.059 determinaciones, representando Emergencia el 52%, Consulta Externa el 40%, Internación el 8%.

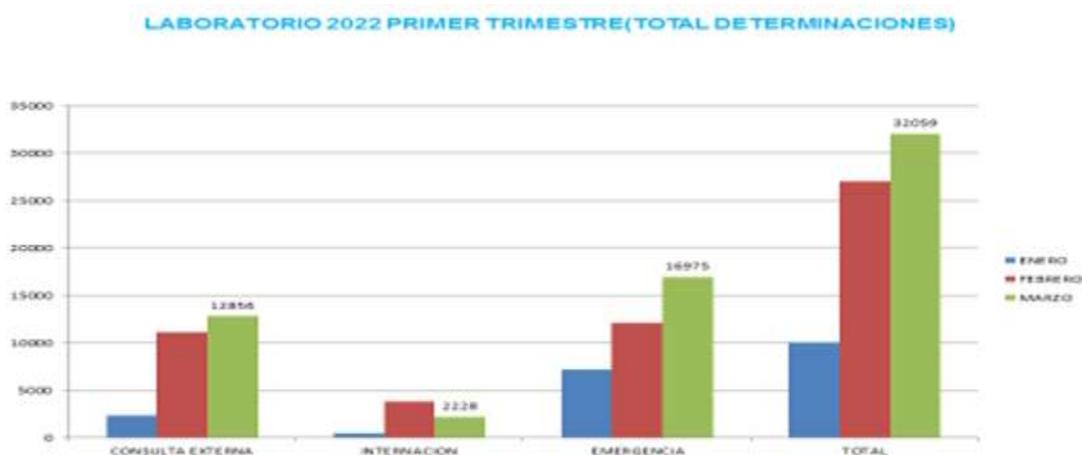


Figura 4. Producción de Laboratorio Clínico por Servicios año 2022. Obtenido de Achina (2022)

De acuerdo con el análisis, se establece un comparativo del número total de atenciones realizadas en la Consulta Externa en el año 2020, evidenciándose un incremento en el año 2021, con lo cual se incrementa el número de determinaciones que se realizan en el Servicio de Laboratorio Clínico, estando en relación con el tiempo de la pandemia, en donde se suspendió la consulta externa del Hospital, así como en las unidades operativas, para retornar con la prestación de los servicios de manera gradual según disposiciones de planta central.

La Figura 5, proporciona información del número total de atenciones realizadas, en el servicio de Consulta Externa durante el año 2020 que fue de 5.909, en tanto que en el año 2021 fue de 10.719, existiendo un incremento del 81% en el año 2021, en relación con el 2020, lo cual se debe a la apertura de la Consulta Externa, ya que se mantuvo cerrada de marzo a agosto del 2020.

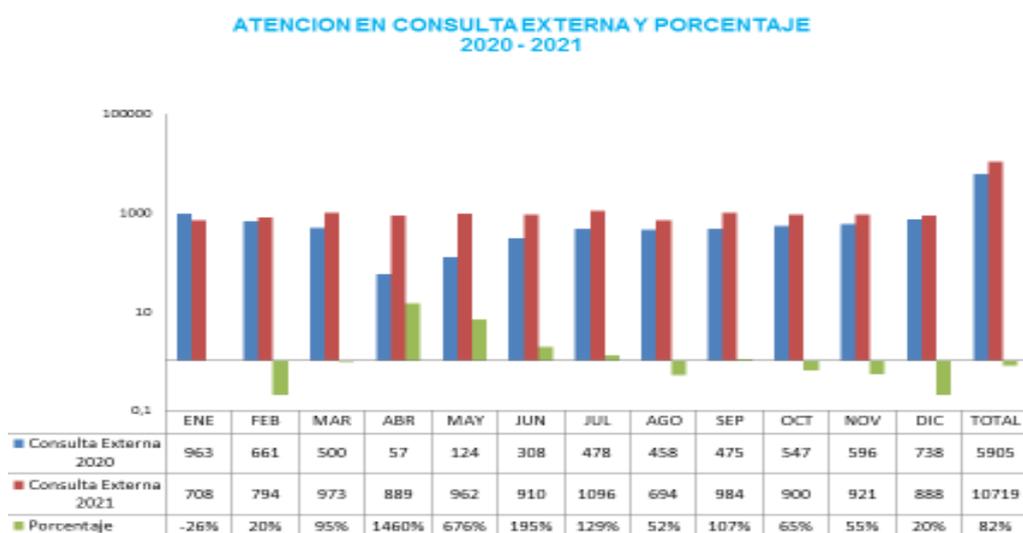


Figura 5. Atención de consulta externa años 2020-2021. Obtenido de Achina (2021)

La Figura 6, proporciona información acerca del número total de atenciones realizadas, en el servicio de Emergencia en el año 2020, que fue de 15.768, en tanto que en el 2021 fue de 14.751, existiendo un decrecimiento del 7% en relación con el 2020 relacionado con la atención en la consulta externa.



Figura 6. Atención de Emergencia años 2020-2021. Obtenido de Achina (2021)

La Figura 7, proporciona información acerca del perfil de morbilidad del Hospital Básico Antonio Ante de la Consulta Externa en el año 2020; siendo la principal causa las infecciones de las vías respiratorias con 317 atenciones, que corresponde al 11% del total de atenciones realizadas en el año 2021; los trastornos de la vesícula biliar 141 que corresponden al 9%.



Figura 7. Perfil de Morbilidad Consulta Externa años 2020-2021. Obtenido de Achina (2021)

La Figura 8, proporciona información acerca del perfil de morbilidad 2021 en la emergencia del Hospital Básico Antonio Ante, siendo las infecciones de las vías respiratorias con 4022 atenciones la causa principal, que corresponde al 25%.

**PRINCIPALES CAUSAS DE MORBILIDAD EN EMERGENCIA 2021**

Nro. Orden	Cie10	Descripción	Consultas	Porcentaje
1	J00-J06	Infecciones agudas de las vías respiratorias superiores	4022	25%
2	Z30-Z39	Personas en contacto con los servicios de salud en circunstancias relacionadas con la reproducción	1424	9%
3	R10-R19	Síntomas y signos que involucran el sistema digestivo y el abdomen	1285	8%
4	N30-N39	Otras enfermedades del sistema urinario	798	5%
5	Z00-Z13	Personas en contacto con los servicios de salud para investigación y exámenes	766	5%
6	A00-A09	Enfermedades infecciosas intestinales	748	5%
7	R50-R69	Síntomas y signos generales	525	3%
8	S00-S09	Traumatismos de la cabeza	393	2%
9	K20-K31	Enfermedades del esófago del estómago y del duodeno	265	2%
10	M70-M79	Otros trastornos de los tejidos blandos	250	2%
		Otras	5520	35%
		<b>Total</b>	<b>15996</b>	<b>100%</b>

Figura 8. Perfil de Morbilidad Emergencia año 2021. Obtenido de Achina (2021)

**Demanda de servicios insatisfecha**

Revisada la matriz digital de agendamiento del Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, durante el año 2021 se identifica un total de 2.640 pacientes agendados, de los cuales, no asisten o no se les realiza los estudios a 480 pacientes, lo que representa el 18% de demanda insatisfecha, puesto que se debe a los tiempos prolongados desde el agendamiento que se realiza por parte del médico que lo atendió hasta el día asignado para la realización de los estudios de estos pacientes, que no asisten la fecha asignada debido a que se realizaron sus estudios en laboratorios privados; o, a su vez porque se olvidan de la fecha asignada; o, bien por el tiempo de espera para la recepción y toma de las muestras (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

En el primer trimestre del año 2022, se agendaron a 660 pacientes en el Hospital Antonio Ante para la realización de diversos estudios, de los cuales, no asisten 150 pacientes representando el 22% de demanda insatisfecha, observándose un incremento en relación con el año 2021. Actualmente, la agenda se encuentra completamente llena, a la espera de la apertura para el mes de mayo, lo que ocasiona un importante gasto de bolsillo de los pacientes

que se ven obligados a realizarse sus estudios en laboratorios privados; además del rechazo por parte de los pacientes al servicio de salud, ocasionando la disminución de su nivel de confianza en el establecimiento (Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavalo, 2022).

### **Planteamiento del Problema**

En el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, se ha identificado como problema el tiempo de espera por parte de los pacientes provenientes de las unidades operativas y de la consulta externa del Hospital Básico Antonio Ante, para la realización de estudios analíticos de sangre, orina, heces, debido a que los turnos se agendan con 15 hasta 28 días de espera, desde que se realiza la atención al paciente por parte del médico u obstetra. Esto ocurre porque se entregan 11 turnos diarios para los pacientes los mismos que no son suficientes dada la alta demanda de usuarios que requieren de este servicio en menor tiempo y de manera prioritaria. El tiempo prolongado de espera por parte de los pacientes genera inconformidad, desconfianza, falta de credibilidad para acceder al Servicio de Laboratorio Clínico; además ocasiona gastos elevados para los usuarios que se ven obligados a realizarse sus estudios en laboratorios privados, así como el rechazo al servicio de salud ofertado por el Hospital Básico Antonio Ante.

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

El tiempo de espera que tienen los pacientes provenientes de las unidades operativas y de la consulta externa del Hospital Básico Antonio Ante, para acceder a la realización de los estudios analíticos en el Laboratorio Clínico está generando inconformidad, desconfianza, falta de credibilidad para acceder al servicio por parte de los usuarios. Además, genera gastos elevados para los usuarios que se ven obligados a realizarse sus estudios en laboratorios privados, así como el rechazo al servicio de salud ofertado. Por esta razón es indispensable disponer para el año 2022 de una propuesta Gerencial para el incremento en la cobertura de la atención a los usuarios que requieren realizarse estudios de laboratorio, cuyo fin es mejorar las deficiencias que existen en la prestación del servicio para evitar la insatisfacción del usuario mantener la calidad del servicio brindado. Es así que la gestión gerencial nos sirve para

gestionar los recursos y brindar una atención con calidad para los usuarios que se recibe en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.

La propuesta es elaborar un plan de gestión gerencial que nos permita el desarrollo de estrategias para conocer cuáles son las necesidades de los pacientes, así como la identificación de problemas que puedan ser abordados como oportunidades de mejora, con lo cual se puedan redirigir esfuerzos para la resolución, contención, eliminación o prevención de desaciertos en beneficio del laboratorio y de la comunidad a la que se está prestando el servicio. Razón por la cual se desarrolla el presente plan de gestión gerencial que cumple con los parámetros de la Guía Capstone, además de que sirva de referencia para cualquier entidad de salud que se encuentre atravesando por una situación similar.

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

### **Objetivo General**

Incremento en un 25% de la cobertura del Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante que incluya la demanda de los pacientes de las unidades operativas de su responsabilidad.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar una propuesta de Gestión Gerencial para incrementar el número de usuarios atendidos por jornada de trabajo en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.
- Diseñar un plan de autogestión interinstitucional para mejorar el equipamiento del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.
- Incrementar la operatividad del personal que brinda la asistencia en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante según sus competencias.
- Mejorar la calidad en la atención para los usuarios que asisten al Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.

- Diseñar un sistema integral automatizado de agendamiento para incrementar el número de turnos entregados.
- Elaborar una agenda virtual recordatoria para los pacientes con 24 horas de anticipación a la fecha de realización de los estudios analíticos de laboratorio.

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

Implementamos la matriz de oportunidades de mejora para desarrollar la propuesta del Plan de Gestión Gerencial para el incremento en la cantidad de atenciones ofertadas por el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, así como optimizar los tiempos para que se pueda llegar a un diagnóstico oportuno que favorezca el tratamiento de las patologías y la condición de salud de la población.

Por otra parte, dentro de los aspectos de mejora, se encuentra la calidad en la prestación de salud, debido a que al contar con una mayor cobertura de los turnos generados en el Laboratorio Clínico se incrementará el número de personas que asisten a realizarse sus estudios analíticos, así como también, se generará una mejor imagen institucional que la que tiene actualmente el Hospital Básico Antonio Ante.

### **Matriz de evaluación de alternativas estudiadas**

Procedemos al análisis de la matriz de alternativas para elaborar el Plan de Gestión Gerencial con el propósito de lograr el incremento de la cobertura en la prestación del Laboratorio Clínico del Hospital Básico. La realizamos priorizando los problemas de mayor relevancia que tiene la institución de salud prestadora del servicio de recepción de los usuarios, toma de las muestras, preparación de las muestras, análisis y entrega de resultados.

1. Tiempo prolongado para obtener turno en el Laboratorio Clínico, existiendo alta demanda de usuarios, que requieren de manera oportuna la realización de sus estudios de laboratorio clínico, causado por la inexistencia de un sistema unificado de agendamiento de turnos, con lo que se obtiene baja cobertura de

atenciones recibidas por parte de la población de Antonio Ante. Frente a esta falta es indispensable disponer de un sistema unificado de agendamiento de turnos que se ajuste a la demanda, con la finalidad de lograr el aumento en la cantidad de turnos para cada Centro de Salud.

2. Falta de control al personal que brinda asistencia en el Laboratorio Clínico, debido a la inexistencia de indicadores de rendimiento individuales, ocasionando un bajo nivel de control al personal, siendo necesario elaborar indicadores para mejorar la operatividad del personal que trabaja en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.
3. Falta de control del consumo promedio mensual de los reactivos, materiales e insumos del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, lo que ocasiona insuficiente disponibilidad de reactivos, materiales, insumos y equipos biomédicos de última tecnología, siendo indispensables para realizar los estudios clínicos requeridos por los usuarios. Situación que se evidencia en el bajo número de usuarios atendidos durante la jornada de trabajo. Se debe realizar autogestión interinstitucional que sirva para obtener donaciones de Organizaciones No Gubernamentales al igual que del Gobierno Autónomo Descentralizado de Antonio Ante.
4. Ausencia de espacio físico en el Laboratorio Clínico al no tener una sala de espera para los usuarios, lo cual no permite dar una atención de calidad generando malestar e inconformidad, en este sentido, se propone la elaboración de un plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante mejorando así la calidad del servicio ofertado a los usuarios.
5. Equipos biomédicos en mal estado, por la carencia de un plan anual de mantenimiento correctivo y preventivo, situación que se evidencia con el bajo nivel de productividad en los tiempos de realización de los estudios, para mejorar la cobertura hay que elaborar y ejecutar el plan anual de mantenimiento. Así mismo debemos realizar gestiones financieras y administrativas para lograr, de ser factible, la compra o donación de equipos biomédicos nuevos de última tecnología.

6. Demora en la entrega de los resultados de los estudios clínicos realizados, mediante archivos físicos impresos, generando retrasos, confusión en la interpretación de los resultados, por lo cual se debe elaborar un plan de mejora continua para disminuir los tiempos de entrega de los reportes y la calidad mediante la automatización de este proceso.

***Ver Anexo 1***

## **CAPITULO II**

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

#### **Cálculo de muestra de la población con variable cualitativa**

Para desarrollar el Plan de Gestión Gerencial empleamos metodológicamente la investigación cualitativa, utilizando la investigación observacional (descriptiva), demostrando hechos históricos y reales. Al igual para la recolección de la información in situ del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante mediante la ejecución de entrevistas pre elaboradas (Hernández Sampieri R. 2014).

#### ***Ver Anexo 2***

Para el cálculo del tamaño de la muestra para realizar la entrevista, con la finalidad de conocer los diferentes procesos involucrados en la gestión del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, tomamos en consideración la fórmula de cálculo con variable cualitativa en donde se conoce el tamaño de la población a estudiar, siendo en este caso, un total de 8 trabajadores de salud que laboran regularmente (4 administrativos, 4 operativos). Se utiliza la fórmula de universo determinado o finito, teniendo un nivel de confianza del 90%, con un error de estimación aceptado del 10%, y se toma en consideración una probabilidad del 50% de que ocurra el evento estudiado debido a que no existen estudios previamente realizados (Silvia Yáñez. Tamaño de las muestras. 2003).

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de la muestra buscada.

N = Tamaño de la población o universo.

Z = Parámetro estadístico que depende del Nivel de Confianza (NC).

e = Error máximo de estimación aceptado.

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado (López. Fachelli 2015).

Parámetros	Valores
<b>N</b>	8
<b>Z</b>	1,645
<b>P</b>	50,00%
<b>Q</b>	50,00%
<b>e</b>	10,00%

$$n = \frac{5,41205}{0,74650625} = 7,24983883$$

Dando como resultado que, en base a los parámetros anteriormente descritos, se debe realizar un total de 7 entrevistas a los trabajadores que brindan atención en la realización de estudios analíticos en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante (Hernández Sampieri R. 2014).

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

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

La gestión gerencial del Hospital Básico Antonio Ante se encuentra bajo la conducción de profesional nutricionista, quien ha permanecido en dichas funciones por el lapso de 18 meses (David, F. ,2017).

Mediante la ejecución de la entrevista al personal operativo y administrativo del Hospital se obtiene información respecto de los siguientes tópicos: la gestión gerencial se caracteriza por generar un trabajo articulado en equipo con los Líderes de los Servicios principalmente con el responsable del manejo de Calidad Hospitalaria y con el responsable del Servicio de Laboratorio Clínico en un 71%. Los entrevistados expresan que desde la Dirección Hospitalaria se cumplen actividades muy importantes a resaltar como la autogestión en un 57%, la articulación interinstitucional en un 85%, al igual que el Liderazgo en el 85% logrando mantener la prestación de los servicios ofertados por el Hospital Básico Antonio Ante (Hernández Sampieri R. 2014).

En este tiempo se ha logrado sostener la oferta de los servicios de la institución, a pesar de no recibir del Distrito 10d02 Antonio Ante Otavalo-Salud los recursos económicos necesarios para desarrollar de manera adecuada las actividades inherentes a la tipología de Hospital Básico, siendo de fundamental importancia la reestructuración del personal, administrativo y operativo logrando la operatividad del personal médico, personal de enfermería, personal de Laboratorio Clínico, auxiliares de enfermería para cumplir con los objetivos planteados por la Gerencia Hospitalaria para el 2022 (Hernández Sampieri R. 2014).

### **Gestión Estratégica de Marketing**

El marketing es el proceso de determinar, establecer, anticiparse a las exigencias y aspiraciones de servicios y productos de los usuarios. Existen funciones básicas de marketing: estudio de los clientes, demanda de productos y servicios, diseñar productos y servicios, implantación de precios, reparto,

estudio de mercados y distinción de conveniencias, conocer las competencias permite a los directores reconocer y valorar la solidez y la limitación en la prestación de los servicios (David, F. ,2017).

Al ejecutar las entrevistas, los profesionales responden conocer muy poco de la aplicación de marketing en el Laboratorio Clínico, por parte de los responsables de su manejo. Así, el 42% conoce que se realizan publicaciones en red social (Facebook) del Distrito, de la misma manera el 42% responde que se lo hace mediante grupos de WhatsApp del primer y segundo nivel de atención y el 56% responde no conocer de ninguna estrategia relacionada a marketing o cómo se difunde la cartera de servicios del Laboratorio Clínico, con lo cual se logra determinar que, desde el Servicio del Laboratorio Clínico así como desde la Gerencia del Hospital Básico Antonio Ante, se cumple con las funciones de la estrategia de marketing para dar a conocer la oferta de la cartera de servicios del laboratorio lo que logra posicionar al Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante como un servicio de alta calidad para los pacientes del Cantón Antonio Ante (Hernández Sampieri R. 2014).

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

El Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, administrativamente depende de la Gerencia y de la Líder del Servicio de Laboratorio Clínico, la misma que se encarga de organizar al personal, realizar pedidos mensuales de insumos, materiales, reactivos, entrega los informes mensuales de producción al responsable de Calidad Hospitalaria. Durante la entrevista, respecto del agendamiento de turnos el 85% responde conocer que se realiza de manera manual para los pacientes que son enviados desde los Servicios de Emergencia y Hospitalización. En tanto que el 71% manifiesta conocer que el agendamiento para los pacientes de la consulta externa de los centros de salud del primer nivel se realiza mediante el sistema en línea, (página nube Gmail), al cual tienen acceso todos los profesionales que requieren solicitar exámenes de laboratorio a los pacientes durante la consulta de atención respectivamente (Hernández Sampieri R. 2014).

El 85% de los entrevistados manifiestan que los profesionales del Servicio de Laboratorio Clínico cumplen un horario establecido de 12 horas, de lunes a viernes, mientras que el 42% conoce que laboran los sábados y feriados

cubriendo 8 horas diarias para solventar los pedidos desde la Emergencia y Hospitalización. La particularidad que los entrevistados expresan, es que existe un 85% de usuarios provenientes de la emergencia. Y el 15% provienen de la consulta externa lo que representa tiempos sin producción del personal ante lo cual no existe un control de la producción ejecutada (Hernández Sampieri R. 2014).

Dentro de las actividades que realiza el personal del Laboratorio Clínico, el 100% de los entrevistados manifiestan conocer que durante las dos primeras horas de la mañana receptan, toman, preparan y analizan muestras de sangre, heces y orina, para posteriormente entregar los resultados vía correo electrónico (nube Gmail) para los pacientes de los Centros de Salud a partir de las tres de la tarde en un 76%. Y el 56% manifiestan conocer que la entrega de los resultados, de los pacientes de Emergencia, Hospitalización se lo hace de manera impresa en papel en un menor tiempo para que sean ingresados en las historias clínicas, desconociendo si los resultados de los estudios de laboratorio enviados vía correo electrónico se reciben efectivamente; y, luego, si son revisados por los profesionales solicitantes (Hernández Sampieri R. 2014).

### **Gestión Financiera**

En todo proceso gerencial es importante la gestión financiera institucional con la finalidad del logro de los objetivos planteados por la administración; razón por lo que se ha procedido a evaluar dentro de la gestión del Hospital, la asignación de recursos para el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, determinándose que el 85% de los entrevistados manifiestan que el prepuesto asignado es insuficiente para poder disponer de todos los reactivos, materiales e insumos que permitan dar una atención de calidad en este servicio ya que por varios meses ha existido un desabastecimiento de los mismos, lo que ha generado que los pacientes se vean en la obligación de recurrir a instituciones privadas ocasionando un gasto de bolsillo que afecta a su economía familiar. De la misma manera el 85% manifiesta que existe un retraso por parte del Proceso de Provisión y Calidad de los Servicios Distrital, responsables de adquirir los insumos, reactivos, materiales para el Laboratorio Clínico. Así mismo el 85% de los entrevistados manifiestan que existe falta de agilidad por parte del

proceso administrativo financiero en la ejecución del presupuesto de manera general y con mayor notoriedad para el Servicio del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante (Hernández Sampieri R. 2014).

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

La Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante se realiza por parte del proceso de Bodega Distrital, el mismo que se encarga en su totalidad del aprovisionamiento de los reactivos, insumos, materiales. El 85% manifiesta que el abastecimiento de los reactivos, insumos, materiales lo hacen mediante pedidos a través de documentos físicos mensuales, los mismos que son enviados hasta el tercer día de cada mes hacia Bodega del Distrito para su despacho según cronograma establecido por unidad operativa y el envío se lo realiza mediante transporte propio de la institución cumpliendo en un 85% y en otras ocasiones el 15% lo hacen en transporte de los trabajadores del Laboratorio Clínico, lo que retarda disponer de todos los insumos necesarios para cumplir con la realización de los estudios de laboratorio ya que los reactivos, materiales e insumos solicitados no son entregados en su totalidad según el pedido realizado (Hernández Sampieri R. 2014).

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

Tecnologías de la Información y Comunicaciones dentro de toda gestión representa el pilar para el desarrollo institucional que incluye estructuración, planificación, procesamiento, control, evaluación y presentación de informes de todas las actividades desarrolladas de información y comunicación, para lo cual se requiere disponer de equipos tecnológicos. Ante lo cual, el 85% manifiesta que los equipos informáticos están en malas condiciones que retrasan el trabajo en el Laboratorio. El 15% considera que son equipos desgastados que no facilitan la elaboración de los reportes en un menor tiempo provocando retraso en la entrega de resultados y el 85% manifiesta que no disponen de un plan de mantenimiento preventivo o correctivo para todo lo que tiene que ver con equipos tecnológicos en el Laboratorio Clínico (Hernández Sampieri R. 2014).

Para mantener la comunicación entre el Servicio de Laboratorio Clínico y las unidades operativas se determina que el 85% se lo realiza mediante el Gmail institucional logrando de esta manera enviar los resultados de manera digital para que sean entregados a los pacientes en su consulta subsecuente. En tanto que el 15% de los resultados del Hospital se lo realiza de manera física mediante la impresión de los resultados y la entrega directa al paciente para que sea evaluado por el profesional solicitante.

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

El Hospital Básico Antonio Ante gestiona los Servicios de Clínica con el agendamiento de los pacientes desde las unidades operativas vía nube Gmail para las consultas de Pediatría, Medicina Interna, Gineco obstetricia, Cirugía en un 85%. Así mismo se realiza el agendamiento de manera directa por ventanilla en un 15%.

Dispone de profesionales especialistas de las cuatro especialidades antes descritas que mantienen articulación directa para el agendamiento con el Servicio de Laboratorio Clínico.

La hospitalización es un proceso que está relacionado con la ofertar de estancia hospitalaria de los pacientes de las cuatro especialidades, cubre los 365 días del año de manera continua, con profesionales que laboran en turnos rotativos de 12 horas diarias manteniendo la operatividad de la institución para cubrir la demanda de los usuarios del cantón Antonio Ante (Hernández Sampieri R. 2014).

## CAPITULO III

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

#### III.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

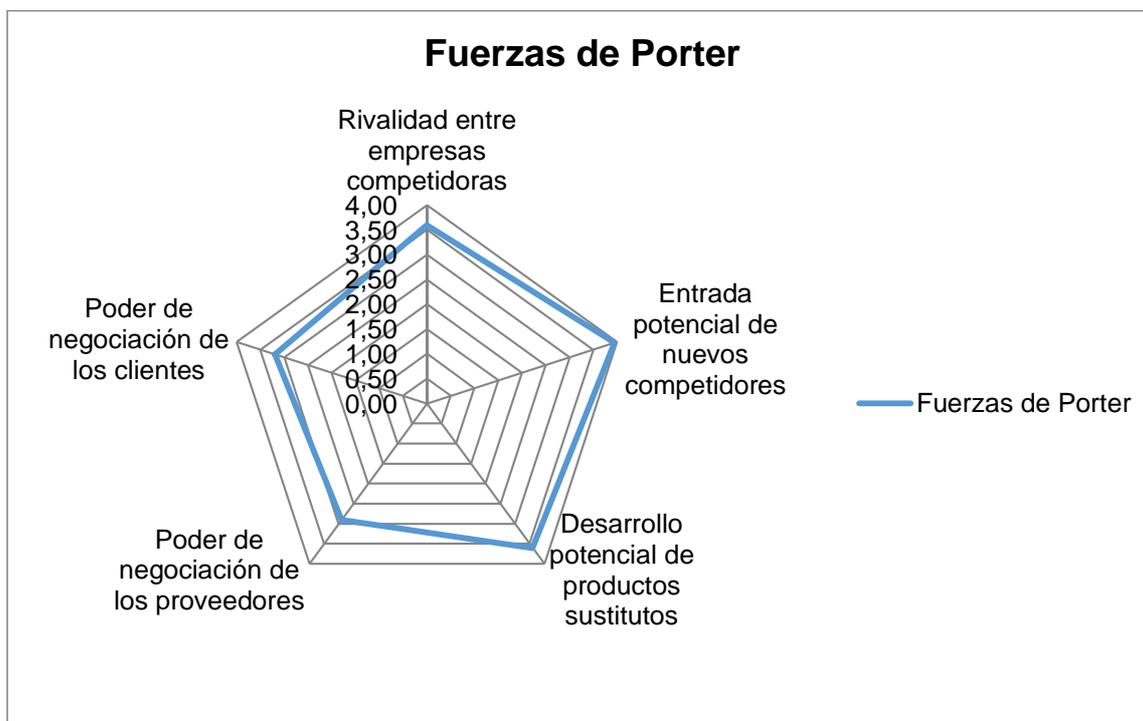
##### Análisis del Entorno Social

- 1. Clientes:** El Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, tiene como área de influencia a los pacientes provenientes de la consulta externa, de las unidades operativas: Andrade Marín, Atuntaqui, San Roque, Imbaya, Natabuela, Chaltura, que son quienes llegan a realizarse sus análisis de laboratorio (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017)
- 2. Productos o servicios:** El Hospital Básico Antonio Ante oferta dentro de su cartera de servicios, Consulta Externa de Medicina Interna, Pediatría, Gineco Obstetricia, Cirugía, Nutrición, Terapia Física, Laboratorio Clínico, Emergencias, Triage Respiratorio, Farmacia, y Hospitalización para cubrir la demanda de los habitantes de Antonio Ante y de cantones vecinos como Ibarra, Cotacachi, Otavalo (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017)
- 3. Mercados:** En el Cantón Antonio Ante existen siete instituciones privadas que ofertan idéntica cartera de servicios, con la realización de los estudios analíticos en menor tiempo y que son de fácil acceso para los usuarios tanto de Antonio Ante, como de los cantones vecinos de Cotacachi, Otavalo e Ibarra (David, F. Conceptos de administración estratégica. 2017).
- 4. Tecnología:** Dispone de conectividad, a través de internet fibra óptica para conectarse en red entre los consultorios principales de la consulta externa, emergencia, laboratorio clínico, farmacia y además con las unidades operativas mediante el correo institucional Gmail, no se ha realizado una renovación de equipos tecnológicos (computadores, impresoras) desde hace unos cinco años (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017)
- 5. Interés en el crecimiento, la rentabilidad y supervivencia:** El Hospital Básico Antonio Ante, en la parte administrativa y financiera está ligado al Distrito de Salud

10D02 Antonio Ante Otavalo y persigue el cumplimiento de los objetivos institucionales, que es brindar atención gratuita de calidad a los habitantes de Antonio Ante (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

6. **Filosofía:** El Hospital Básico Antonio Ante es una institución que oferta servicios de salud gratuitos a la población que acude a la resolución de problemas de salud, se caracteriza por contar profesionales salubristas altamente capacitados, comprometidos en ofertar atención de calidad, con calidez, eficacia y eficiencia en base a la normativa legal establecida para las instituciones de salud (David, F. Conceptos de administración estratégica. 2017).
7. **Concepto propio:** La gratuidad de los servicios ofertados hace que el Hospital Básico Antonio Ante tenga una ventaja competitiva respecto de las instituciones de salud privadas existentes dentro del área de cobertura, lo que le hace ser una institución referente en el Cantón Antonio Ante (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).
8. **Preocupación por la imagen pública:** Desde su creación y funcionamiento el Hospital Básico Antonio Ante ha ofertado servicios de salud gratuitos, con el apoyo de organizaciones sociales como son los Comités Locales de Salud, el Gobierno Autónomo Descentralizado, Club del Adulto Mayor, los mismos que actúan como veedores del cumplimiento de los servicios ofertados en el establecimiento, manteniendo una estrecha relación con el entorno social y ambiental (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).
9. **Interés en los empleados:** Los trabajadores, el personal de limpieza, cocina, mantenimiento, personal médico, personal de enfermería, auxiliares de enfermería, los mismos que laboran en el Hospital Básico Antonio Ante, en los distintos servicios gozan de los beneficios de ley; con sus remuneraciones unificadas canceladas a tiempo, estabilidad laboral, y son el principal recurso con que cuenta la casa de salud (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

**Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)**  
**Las cinco fuerzas de Porter, modelo aplicado en Hospital Básico Antonio Ante**



**(Fuerza 1) Poder de negociación de los clientes o consumidores**

La negociación de los usuarios que acuden al Hospital Básico Antonio es de 3,2/5 que significa que tiene un impacto medio respecto de otras organizaciones de salud que ofertan los mismos servicios en el cantón Antonio Ante (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

**(Fuerza 2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

El poder que existe en la negociación de los proveedores o vendedores que son los encargados de proveer de material, dispositivos médicos, medicamentos al Hospital Básico Antonio Ante es de 2,9/5 cuyo impacto es medio, que no afectaría el buen desempeño del servicio; sin embargo, esta evaluación varía al aplicarse directamente al Distrito. (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

**(Fuerza 3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Los competidores nuevos presentan una amenaza con la oferta de servicios de estudios de laboratorio clínico similares a los ofertados por el Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante es de 3,95/5 que representa un impacto medio bajo para la institución de salud, debido a que existen un número determinado de laboratorios privados y que pueden incrementarse este año con la creación de nuevos laboratorios privados (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

**(Fuerza 4) Amenaza de productos sustitutos.**

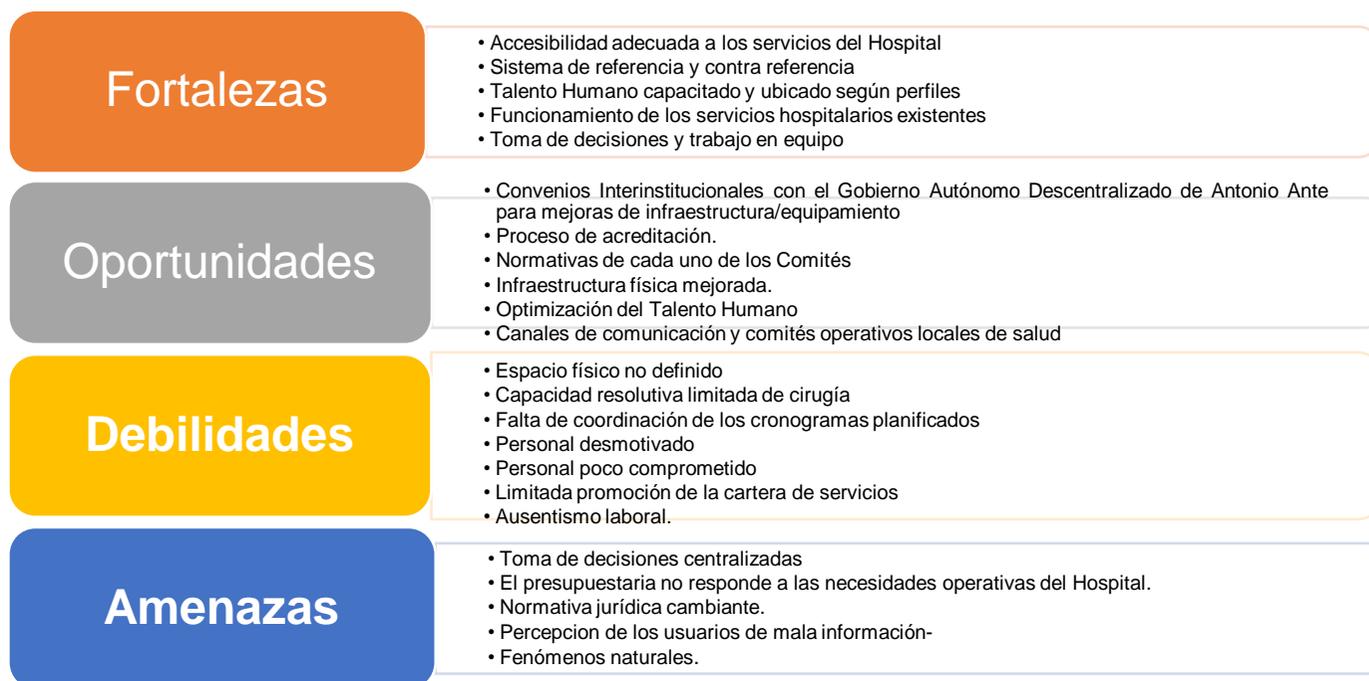
En el Hospital Básico Antonio Ante la amenaza de productos sustitutos, dada la oferta de similar cartera de servicios por parte de las instituciones de salud privadas es de 3,6/5 que representa un impacto medio para la institución, lo que generaría ajustes en la oferta de la cartera de servicios de la organización (David, F. Conceptos de Administración Estratégica. 2017).

**(Fuerza 5) Rivalidad entre los competidores.**

La rivalidad de los competidores al ofertar similares servicios que los del Hospital Básico Antonio Ante es de 3,6/5, representa un impacto medio para la organización, que debe mantener una evaluación continua de los nuevos competidores y la oferta de la cartera de servicios (David, F. Conceptos de Administración Estratégica.2017).

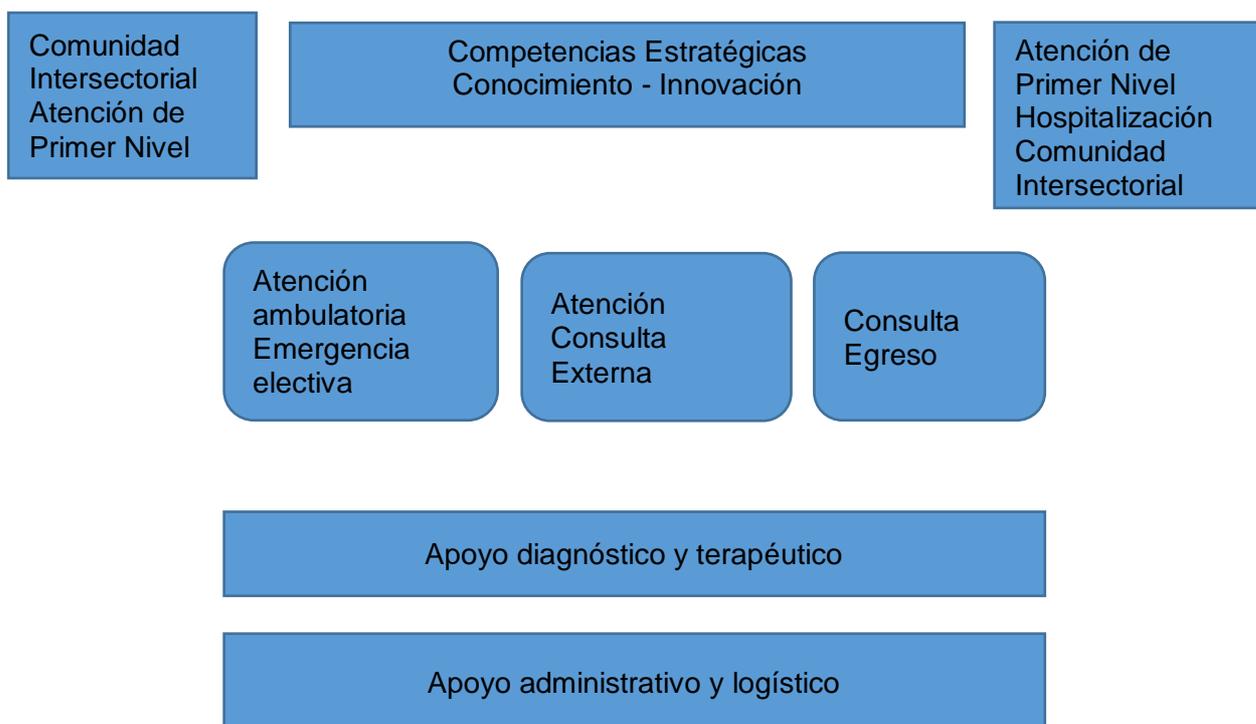
## Análisis FODA

El análisis de la situación actual del Hospital Básico Antonio Ante nos permite identificar los factores internos y externos que repercuten positiva y negativamente, permitiéndonos determinar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Hospital. El levantamiento se ha realizado utilizando matrices que identifican las variables críticas, con la participación de los usuarios internos del Hospital, los diferentes departamentos que lo conforman, estableciendo los problemas y necesidades institucionales para realizar mejoras y así brindar un servicio de salud con calidad y calidez a los ciudadanos del cantón Antonio Ante (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).



## Cadena de Valor de la organización

### PROCESOS ASISTENCIALES INTEGRADOS\_HOSPITAL BÁSICO ANTONIO ANTE



*El Sistema de Planificación Institucional es un instrumento que se encuentra constituido por procesos, normas y procedimientos enmarcados en lo establecido en los artículos 279 y 280 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia al Sistema Nacional de Planificación y las Directrices emanadas por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-SENPLADES (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

## Planificación Estratégica

### Misión

*Prestar servicios de salud con calidad y calidez en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de salud integral, conforme a las*

*Políticas del Ministerio de Salud, articulado con la Red Pública y Complementaria, en el marco de la justicia y la equidad social (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

## **Visión**

*Para el año 2023 ser un Hospital referente del cantón Antonio Ante, con acreditación, comprometido, para brindar atención de calidad que satisface las necesidades y expectativas de la población, bajo los principios de la Salud Pública y bioética, utilizando la tecnología y los recursos públicos de forma eficiente y transparente (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

## **Valores**

- *Respeto: Todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento, sus derechos.*
- *Inclusión: Reconocemos que los grupos sociales son diversos y valoramos sus diferencias.*
- *Vocación de servicio: Nuestra labor diaria lo hacemos con pasión.*
- *Compromiso: Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.*
- *Integridad: Tenemos la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.*
- *Justicia: Creemos que todas las personas tienen las mismas oportunidades y trabajamos para ello.*
- *Lealtad: Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos social (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

## **Políticas**

*Las políticas desarrolladas por el Hospital corresponden a las descritas por el Plan Nacional del Buen Vivir y las consideradas en el Plan Institucional del Ministerio de Salud.*

- *Administración por procesos.*
- *Atención gratuita.*
- *Nuevo Modelo de Atención.*
- *Articulación de la Red Pública Integral de Salud y Red Privada Complementaria, a través del sistema de referencia y contra referencia (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

### **Objetivos Institucionales**

- *Mejorar la calidad de la atención en salud al ciudadano.*
- *Incrementar la eficiencia operacional.*
- *Incrementar el desarrollo y productividad del Talento Humano (Plan Estratégico, 2021-2022. Hospital Básico Antonio Ante).*

### **Principios Éticos**

- *Mejoramiento de la calidad de atención.*
- *Aplicación del Nuevo Modelo de Atención.*
- *Mejoramiento de la capacidad resolutive.*
- *Aplicación de estándares de calidad para lograr la acreditación hospitalaria.*
- *Administración por procesos.*
- *Atención gratuita.*
- *Articulación de la de la Red Pública Integral de Salud y Red Privada Complementaria, a través del sistema de referencia y contra referencia (Plan Estratégico, 2021-2023. Hospital Básico Antonio Ante).*

### III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

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

##### Gestión Gerencial de la Dirección

Indicadores de Gestión por áreas (proyección cinco años)

##### Actividad Nro. 1: Elaborar un organigrama estructural y funcional del Hospital Básico Antonio Ante

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaborar el organigrama estructural y funcional del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Organigrama estructural y funcional del Hospital Básico Antonio Ante elaborado/ organigrama estructural y funcional del Hospital Básico Antonio Ante planificado	Organigrama estructural y funcional del Hospital Básico Antonio Ante elaborado	Uno

##### Actividad Nro. 2: Diseñar e implementar un plan de ciclos rápidos de mejora continua de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Plan de ciclos rápidos para mejora continua de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de ciclos rápidos de mejora continua de la calidad elaborados/ Plan de ciclos rápidos de mejora continua de la calidad planificados	Plan de ciclos rápidos de mejora continua de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

### Mejoramiento Continuo de la Calidad

Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

#### Actividad Nro. 1: Conformar el Comité de Mejora Continua de la Calidad del Hospital Básico Antonio Ante

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Comité de Mejora Continua de la Calidad del Hospital Básico Antonio Ante conformado/ Comité de Mejora Continua de la Calidad del Hospital Básico Antonio Ante planificado	Acta de conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

### Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

#### Actividad Nro. 1: Realizar convenios interinstitucionales para que el Hospital Básico Antonio Ante reciba en donación equipos biomédicos para el Laboratorio Clínico

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de convenio interinstitucional para la donación de equipos biomédicos de Laboratorio Clínico para el Hospital Básico Antonio Ante	Número	Convenios interinstitucionales en ejecución/Convenios interinstitucionales planificados	Actas suscritas de convenio interinstitucional de la donación de equipos biomédicos de Laboratorio Clínico para el Hospital Básico Antonio Ante	Uno

## Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)

### Actividad Nro. 1: Diseñar e implementar un plan de capacitación sobre calidad de la atención y servicio al cliente

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Capacitación al personal administrativo y operativo del Hospital Básico Antonio Ante sobre calidad de la atención y servicio al cliente	Porcentaje	Número de personas que laboran en el Hospital Básico Antonio Ante capacitadas / Número total de personas que laboran en el Hospital Básico Antonio Ante planificado para la capacitación x 100	Informe de capacitación con firmas de asistencia	98%

### Actividad Nro. 2: Diseñar e implementar un plan de evaluación de desempeño al personal operativo del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Evaluación de desempeño aplicado al personal operativo del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Porcentaje	Número de personal operativo del laboratorio Clínico evaluados/Número total de personal operativo del Laboratorio Clínico x 100	Formulario de evaluación individual de desempeño al personal operativo del Hospital Básico Antonio Ante	100%

**Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años)**

**Actividad Nro. 1: Incremento de la productividad del personal que brinda atención en el Laboratorio Clínico según sus competencias.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Incremento de la productividad del personal que brinda atención en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante de julio a diciembre de 2022	Porcentaje	Número total de muestras procesadas por cada una de las Licenciadas/ Número de Licenciadas que trabajan en el Laboratorio x 100	Parte diario de registro de las muestras procesadas que evidenciaría el incremento.	25%

**Actividad Nro. 2: Elaborar e implementar un plan para incrementar la atención del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan para incrementar la atención en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan para incrementar la atención en el Laboratorio elaborado/Plan para incrementar la atención en el Laboratorio planificado	Plan para incrementar la atención en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	1

**Actividad Nro. 3: Elaborar e implementar un plan para disminuir las órdenes no atendidas del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan para disminuir las órdenes no atendidas en Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan disminuir las órdenes no atendidas en el Laboratorio elaborado/Plan para disminuir las órdenes no atendidas en el Laboratorio planificado	Plan para disminuir las órdenes no atendidas en Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	1

**Actividad Nro. 4: Elaborar e implementar un plan para incrementar el agendamiento de pacientes en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan para incrementar el agendamiento de pacientes en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan para incrementar el agendamiento de pacientes en el Laboratorio elaborado/Plan para incrementar el agendamiento de pacientes en el Laboratorio planificado	Plan para incrementar el agendamiento de pacientes en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	1

## Gestión Financiera

Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

### Actividad Nro. 1: Elaborar el presupuesto para la ejecución del Plan de Ciclos Rápidos para mejora de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.

Indicador	Unidad de Medida	Fórmula del indicador (numerador/denominador)	Medio de verificación	Meta
Elaboración del presupuesto para la ejecución del Plan de Ciclos Rápidos para mejora continua de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.	Número	Presupuesto elaborado /Presupuesto planificado	Informe de elaboración del presupuesto para la ejecución del Plan de Ciclos Rápidos para mejora continua de la calidad del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.	Uno

Materiales	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Infocus marca Epson	1	\$ 850	\$ 850
Computador portátil marca Dell	2	\$ 1500	\$ 3000
Pantalla para proyección de 100 pulgadas	1	\$ 1500	\$1500
Resmas de papel bond tamaño A4	10	\$ 4	\$ 40
Marcadores de color azul de tinta no permanente	20	\$ 1	\$ 20
Marcadores de color negro de tinta no permanente	20	\$ 1	\$ 20
Pizarra grande	1	\$ 200	\$ 200
Esferográficos de color azul cajas/20 u	20	\$ 10	\$ 100
Esferográficos de color rojo cajas/20 u	5	\$ 10	\$ 50
Total			\$ 5.780

**Actividad Nro. 2: Elaboración del presupuesto y solicitud de asignación de recursos para la compra del equipo de Biometría Hemática para el Laboratorio Clínico Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Disponibilidad de presupuesto para la compra del equipo de Biometría Hemática para el Laboratorio Clínico Hospital Básico Antonio Ante	Número	Presupuesto para la compra del equipo de Biometría Hemática asignado/ Presupuesto para la compra del equipo de Biometría Hemática solicitado	Cédula presupuestaria con asignación de recursos en la partida presupuestaria correspondiente para la adquisición del equipo de Biometría Hemática para el Laboratorio Clínico Hospital Básico Antonio Ante	Uno

**Actividad Nro. 3: Elaborar el presupuesto para la implementación del plan de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración del presupuesto para la implementación del Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Presupuesto para la implementación del Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante asignado/ Presupuesto para la implementación del Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante solicitado	Cédula presupuestaria con asignación de recursos en la partida presupuestaria correspondiente para la implementación del Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

### Evaluación Presupuestaria por áreas (proyección cinco años)

#### Actividad Nro. 1: Elaborar un plan de seguimiento de la efectiva asignación de presupuesto al Hospital Básico Antonio Ante

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un Plan de seguimiento de la efectiva asignación de presupuesto en el Distrito para la gestión operativa del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de seguimiento de la asignación efectiva de presupuesto en el Distrito para la gestión operativa del Hospital Antonio Ante elaborado / Plan de seguimiento de la asignación efectiva de presupuesto en el Distrito para la gestión operativa del Hospital Antonio Ante planificado	Elaboración del informe de seguimiento de la asignación efectiva de presupuesto en el Distrito para la gestión operativa del Hospital Antonio Ante	Uno

### Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

#### Capacidad Instalada

#### Actividad Nro. 1: Diseñar y ejecutar un plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico elaborado / Plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico planificado	Plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

**Actividad Nro. 2: Diseñar e implementar un Plan de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración del Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante elaborado/ Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante programado	Plan de Mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos biomédicos del Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

**Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección cinco años)**

**Actividad Nro. 1: Elaborar e implementar un plan de seguimiento para la adquisición oportuna de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante por parte del Distrito 10D02.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan de seguimiento para la adquisición oportuna de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de seguimiento para la adquisición de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio Clínico elaborado / Plan de seguimiento para la adquisición de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio Clínico planificado	Plan de seguimiento para la adquisición oportuna de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

### Evaluación de Movimiento de Inventarios

**Actividad Nro. 1: Elaborar e implementar un plan de índice de rotación del inventario del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un Plan de índice de rotación del inventario del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de índice de rotación del inventario elaborado / Plan de índice de rotación del inventario planificado	Plan de índice de rotación del inventario del Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

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

Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)

**Actividad Nro. 1: Diseñar e implementar un plan integrado de automatización para el agendamiento, reporte y entrega de los resultados en el Laboratorio del Hospital Básico Antonio Ante.**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un Plan integrado de automatización para el agendamiento, reporte y entrega de resultados en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan integrado de automatización para el agendamiento, reporte y entrega de resultados en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante elaborado/ Plan integrado de automatización para el agendamiento, reporte y entrega de resultados en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante planificado	Plan integrado de automatización para el agendamiento, reporte y entrega de los resultados en el Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante	Uno

**Actividad Nro. 2: Diseñar e implementar un plan de socialización, difusión en plataformas digitales de la cartera de servicios ofertada por el Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un plan de socialización, difusión en plataformas digitales de la cartera de servicios ofertada por el Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de socialización, difusión en plataformas digitales de la cartera de servicios ofertada por el Hospital Básico Antonio Ante elaborado/ Plan de socialización, difusión en plataformas digitales de la cartera de servicios ofertada por el Hospital Básico Antonio Ante planificado	Plan de socialización, difusión en plataformas digitales de la cartera de servicios ofertada por el Hospital Básico Antonio Ante.	Uno

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

**Indicadores de gestión clínica y hospitalaria por áreas de atención (proyección cinco años)**

**Actividad Nro. 1: Elaborar e implementar un plan de mejora de la Calidad de la Atención en los Servicios de Clínica del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un Plan de mejora de la Calidad de la Atención en los Servicios de Clínica del Hospital Básico Antonio Ante	Número	Plan de mejora de la Calidad de la Atención en los Servicios de Clínica del Hospital Básico Antonio Ante elaborado / Plan de mejora de la Calidad de la Atención en los Servicios de Clínica del Hospital Básico Antonio Ante planificado	Plan de mejora de la Calidad de la Atención en los Servicios de Clínica del Hospital Básico Antonio Ante	1

**Actividad Nro. 2: Elaborar e implementar un plan de mejora de la Calidad de la Atención en el Servicio de Hospitalización del Hospital Básico Antonio Ante**

<b>Indicador</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Fórmula del indicador (numerador/denominador)</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de un Plan para mejora de la Calidad de la Atención en el Servicio de Hospitalización	Número	Plan de mejora de la Calidad de la Atención en el Servicio de Hospitalización elaborado/ Plan de mejora de la Calidad de Atención en el Servicio de Hospitalización planificado	Plan para mejora de la Calidad de la Atención en el Servicio de Hospitalización	1

## CAPÍTULO IV

### EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

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

Dentro de las limitaciones y/o restricciones para la ejecución de la propuesta del “Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la Cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante” citaremos las principales:

La designación de un Gerente hospitalario, con preparación orientada a la administración, debe tener personalidad de liderazgo, don de mando, iniciativa e imaginación, estabilidad emocional y capacidad para aceptar críticas, con perfil afín a la gestión, situación que no se da en el sector público de la salud, debido a que los Gerentes o Directores suelen ser designados sin la formación, experiencia requerida, sin cumplir el perfil básico establecido para ejercer esta función, lo cual no permite que se realice un trabajo continuo y no se supervise la calidad de la atención que se brinda en el Hospital Básico Antonio Ante (Álvarez. F. Faizal. E. 2013).

El presupuesto, cuya asignación al sector Salud se ha visto disminuido en estos años, no permite la ejecución de planes de gestión.

Los recursos asignados para el abastecimiento de medicamentos, materiales e insumos médicos, dificultando así el logro de los objetivos institucionales planteados, teniendo repercusión en la atención a los usuarios que demandan se les provea de servicios de salud con calidad y de manera oportuna.

El factor político tiene mucha influencia en el sector público, que no permite la articulación interinstitucional, por lo mismo se dificulta realizar gestiones que beneficien al sector de la salud, limitando el cumplimiento de cualquier actividad planteada en el Plan de Gestión Gerencial.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Con la elaboración de la propuesta de gestión gerencial concluiremos los aspectos más importantes:

1. En el Hospital Básico Antonio Ante, no se dispone de un Plan de Gestión Gerencial, que permita supervisar, evaluar, controlar y mejorar los servicios ofertados a la población de Antonio Ante. La gestión se limita en cumplir disposiciones desde la Dirección Distrital 10d02 o desde la Coordinación Zonal 1 Salud. Con el presente plan de gestión gerencial se pretende contribuir a mejorar el proceso administrativo gerencial en todos los servicios que conforman la Institución.
2. El Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante, servirá como un instrumento para ejecutar intervenciones a largo plazo, logrando de esta manera el incremento en la cobertura de atención a los pacientes en el Laboratorio Clínico.
3. Este Plan de Gestión Gerencial será una referencia, para el desarrollo de nuevos planes de gestión tanto en instituciones públicas como privadas de salud, en el área de influencia del Hospital Básico Antonio Ante, cuya finalidad será la mejora continua de la calidad de la atención ofertada a la población de Antonio Ante.
4. La puesta en ejecución del Plan de Gestión Gerencial a largo plazo, depende de una adecuada asignación presupuestaria, del involucramiento de los actores sociales y políticos locales que contribuyan a generar cambios trascendentales en la administración de los servicios de salud mediante la articulación interinstitucional.

## GLOSARIO

**Plan de Gestión:** diseño de la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo.

**Análisis Situacional:** estudio que se realiza para conocer cómo se encuentra una organización en un determinado momento.

**Gestión Gerencial:** técnicas y estrategias que permiten el control de todos los procesos de una institución para un óptimo desarrollo.

**Estructura Administrativa:** esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan al conjunto de personas, factores materiales, funciones orientadas al logro de los objetivos institucionales.

**Agregador de Valor:** proceso sustantivo destinado a llevar a cabo las actividades que permitan la ejecución de manera efectiva la misión, los objetivos estratégicos y las políticas de la organización.

**Proceso Estratégico:** son todos los procesos que están relacionados a la determinación de las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de la institución asegurando su cumplimiento.

**Demanda de servicios:** cantidad de servicios adquiridos por consumidores en un tiempo determinado.

**Marketing:** conjunto de técnicas, estudios cuyo objetivo es mejorar la comercialización de productos o servicios de una organización.

**Producto sustituto:** es el bien o servicio que puede ser consumido en lugar de otro muy similar que satisface la misma necesidad, por lo tanto, puede ser reemplazado.

**Planificación Estratégica:** herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las organizaciones, toman decisiones, delimitan plazos y asignan recursos para la consecución de los objetivos.

**Mejoramiento de la calidad:** proceso orientado a la búsqueda continua del nivel de excelencia en una organización.

**Propuesta de solución:** es un proceso de mejora para la solución de los problemas identificados y la elaboración de acciones correctivas y preventivas para minimizar o eliminarlos.

**Entorno Social:** forma en que un ambiente influye o apoya las interacciones que ocurren entre los miembros de una organización.

**Indicador:** característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa para el logro de un resultado específico.

## Referencia Bibliográfica:

Acuerdo Ministerial N.º 2393. *Reglamento para el funcionamiento de los laboratorios clínicos*. 15 de noviembre de 2012 (Ecuador). Recuperado de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/REGLAMENTO%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LOS%20LABORATORIOS%20CL%C3%8DNICOS.pdf>

Acuerdo Ministerial N.º 1537: *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de los hospitales*. 25 de septiembre de 2012 (Ecuador). Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/ESTATUTO-GESTION-ORGANIZACIONES-HOSPITALES-RO-339-25-09-2012.pdf>

Álvarez. F. Faizal. E. (2013). *Gerencia de Hospitales e Instituciones de Salud*. Recuperado de <https://login.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Shibboleth.sso/SAML2/POST>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

David. F. *Conceptos de Administración Estratégica* (15ª. ed.) (2017). Pearson Educación.

Distrito de Salud 10D02 Antonio Ante-Otavaló. (2022). Indicadores: Principales causas de morbilidad hospitalaria Distrito 10d02. Recuperado de <https://lenino9.wixsite.com/indicadores10d02/hospitalaria/2020-2021-2022>

Hernández Sampieri R. Fernández. C. Baptista. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill.

INEC. (2010). *Base de Datos-Censo de Población y Vivienda 2010*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda-2010/>

López. Fachelli. Libro. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*.

Ministerio de Salud Pública. (2012). Manual del Modelo de Atención Integral de Atención Integral de Salud - MAIS. Recuperado de [https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual\\_MAIS-MSP12.12.12.pdf](https://www.hgdc.gob.ec/images/DocumentosInstitucionales/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (2013). *Instructivo para la elaboración del Análisis Situacional integral de salud*. Recuperado de <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/AN%C3%81LISIS%20SITUACIONAL%20INTEGRAL%20DE%20SALUD%20FINAL.pdf>

- Mena, A. (2013). *Guía Metodológica del proyecto (Capstone)*. Universidad de las Américas.
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Salud en las Américas: Un resumen del panorama regional y perfiles de país*. Recuperado de <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/wp-content/uploads/2017/09/Print-Version-Spanish.pdf>
- Ortegón E, Pacheco JF., Roura, H. (2005) *Metodología General de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*.
- Plan Estratégico. (2021-2022). *Hospital Básico Antonio Ante*.
- Silvia Yáñez. (2003) *Tamaño de las muestras*. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53714025/calculo\\_de\\_prevalencia-with-cover-page](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53714025/calculo_de_prevalencia-with-cover-page)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz de evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS					
ESCUELA DE NEGOCIOS					
MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
Plan de Gestión Gerencial para el incremento de la cobertura en el Servicio de Laboratorio Clínico del Hospital Básico Antonio Ante					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
1 Tiempo prolongado para obtener turno en el Laboratorio Clínico	Inexistencia de un sistema unificado de agendamiento de turnos.	Baja cobertura de atenciones recibidas por la población.	Existencia de un sistema unificado de agendamiento de turnos.	Aumento en la cantidad de turnos para cada Centro de Salud	Estadística
2 Falta de control administrativo al personal que brinda la atención en el Servicio de Laboratorio Clínico	Falta de indicadores de rendimiento individuales.	Bajo nivel de producción por parte del personal de Laboratorio Clínico.	Creación de indicadores de rendimiento individuales.	Operatividad del personal que brinda la atención en el Servicio de Laboratorio Clínico según sus competencias	Talento Humano
3 Falta de control del consumo promedio mensual de los reactivos, materiales e insumos.	Bajo nivel en la disponibilidad de reactivos, materiales, insumos y equipos biomédicos de última tecnología	Bajo número de usuarios atendidos por jornada de trabajo.	Mejorar el nivel de disponibilidad de reactivos materiales, insumos y equipos biomédicos de última tecnología	Autogestión interinstitucional que sirva para obtener donaciones de Organizaciones No Gubernamentales o el Gobierno Autónomo Descentralizado de Antonio Ante	Provisión y Calidad de los Servicios. Gerencia
4 Ausencia de espacio físico necesario para una atención de calidad	Falta de un plan de intervención para mejorar la atención	Mala calidad de la atención a los usuarios.	Creación de un plan de intervención para mejorar la atención	Elaboración de un plan de intervención de la infraestructura física para reubicar el Laboratorio Clínico.	Gerencia
5 Equipos biomédicos en mal estado.	Carencia de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo anual de equipos biomédicos.	Bajo nivel de productividad en los tiempos de realización de los estudios clínicos	Diseñar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo anual de equipos biomédicos.	Compra o donación de equipos biomédicos nuevos de última tecnología.	Servicios Institucionales
6 Demora en la entrega de los resultados de los estudios clínicos realizados	Ausencia de un plan de mejora para el reporte y la entrega de los resultados de los estudios clínicos realizados	Tardanza, confusión en la generación e interpretación de los resultados de los análisis de los estudios clínicos realizados	Elaboración de un plan de mejora para automatización del reporte y la entrega de los resultados de los estudios clínicos realizados	Automatización para el reporte de los resultados de Laboratorio	Provisión y Calidad de los Servicios
<b>Notas:</b>	El acceso a la información para un mayor detalle de algunos problemas requiere autorización previa por parte de la institución de salud.				
<b>Fuente:</b>	William Antonio Chávez Jaramillo				
<b>Elaboración:</b>	Autónoma				
<b>Fecha:</b>	26/04/2022				

## Anexo 2

### Entrevista

#### DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL LABORATORIO CLÍNICO DEL HOSPITAL BÁSICO ANTONIO ANTE

Fecha..... Hora.....

Lugar.....

Nombres y apellidos.....

Edad..... Genero.....

Puesto de Trabajo.....

1. ¿Qué opina usted de la gestión del director de la institución?
2. ¿Qué estrategias de Marketing se emplean para dar a conocer la cartera de servicios que se ofertan en el Laboratorio?
3. ¿Cómo se realiza el agendamiento de los turnos para el Servicio de Laboratorio?
4. ¿Cómo es la distribución de la carga de trabajo en el Servicio de Laboratorio?
5. ¿Qué actividades desarrollan los responsables de la atención en el Servicio de Laboratorio?
6. ¿Cómo considera la asignación del presupuesto para el Servicio del Laboratorio?
7. ¿Cuáles son los medios de Abastecimiento y de Logística para la provisión de reactivos, materiales e insumos para el Laboratorio?
8. ¿Cómo considera el equipamiento tecnológico del Laboratorio para realizar los estudios clínicos solicitados?
9. ¿Cómo se entrega los informes o reportes de los análisis realizados en el Laboratorio?
10. ¿Cómo se realiza el trabajo en la Consulta Externa y Hospitalización de la Institución?

## Tabulación de la Entrevista

Para realizar la tabulación de las coincidencias encontradas en las entrevistas efectuadas a los trabajadores del Hospital Básico Antonio Ante en donde el total es 7 entrevistados que equivale al 100%, de tal manera que según el número de coincidencias se establece la proporción 1=15% y así sucesivamente.

### Pregunta 1

Entrevistados	7	100%
Trabajo en equipo	5	71%
Autogestión	4	57%
Articulación Interinstitucional	6	85%
Liderazgo	6	85%
Operatividad	6	85%

### Pregunta 2

Entrevistados	7	100%
Redes Sociales	3	42%
Grupos de WhatsApp	3	42%
Ninguna	4	56%

### Pregunta 3

Entrevistados	7	100%
Manual	6	85%
Nube Gmail	5	71%

### Pregunta 4

Entrevistados	7	100%
Lunes a Viernes	6	85%
Sábados y Feriados	3	42%
Paciente de Emergencia	6	85%
Paciente de Consulta Externa	1	15%

Pregunta 5

Entrevistados	7	100%
Recepción, toma, preparación, análisis de muestras	7	100%
Entrega de Resultados Impresos	4	56%
Entrega de Resultados Nube Gmail	5	71%

Pregunta 6

Entrevistados	7	100%
Presupuesto insuficiente	6	85%
Retraso en la adquisición	6	85%
Falta en la gestión administrativa financiera	6	85%

Pregunta 7

Entrevistados	7	100%
Provisionamiento Bodega Distrital	7	100%
Abastecimiento pedido físicos	6	85%
Transporte propio de la Institución	6	85%
Transporte de los trabajadores	1	15%

Pregunta 8

Entrevistados	7	100%
Equipos en malas condiciones	6	85%
Equipos desgastados	1	15%
No disponen de plan de mantenimiento	6	85%

Pregunta 9

Entrevistados	7	100%
Entrega de Resultados en digital	6	85%
Entrega de Resultados en físico	1	15%

Pregunta 10

Entrevistados	7	100%
Agendamiento Consulta Externa	8	85%
Agendamiento en Ventanilla	1	15%