



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Plan de Gestión Gerencial, para potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclínica Santa Anita en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas**

**Profesor  
Mónica Moncayo**

**Autora  
Katheryn Elizabeth Patiño Larraga**

**2022**

## RESUMEN

El plan de gestión gerencial, tiene como objetivo principal, el potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas, además se plantearon objetivos específicos que sirvieron para verificar el cumplimiento del plan dentro de un periodo determinado.

Se estructuró la investigación con la metodología cualitativa, la cual permitió establecer y conocer, cuáles eran las falencias de las distintas áreas del laboratorio clínico de Novaclinica. En base a este análisis se presenta un diagnóstico situacional, en el cual se analizó: la estructura organizacional, misión, visión, objetivos, entre otros. Además, se implementaron varios análisis a través de herramientas tales como, árbol de problemas, matriz de alternativas de solución, FODA, PESTEL, modelos de Porter, cadena de valor. Con el desarrollo de estas herramientas se logró establecer cuál era la situación interna y externa del laboratorio, así como cuáles son sus fortalezas y oportunidades, en las cuales se fundamentó la propuesta del plan de gestión gerencial. En el plan de gestión gerencial propuesto, como alternativa de solución, se detalla, cada una de las actividades que se deben implementar, con su respectivo indicador de cumplimiento, así como su periodo de aplicación.

Para realizar el seguimiento, de la implementación de las actividades propuestas, se estableció un sistema de semaforización, el cual permitirá tomar las acciones correctivas a tiempo, de ser necesario.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones, en función de los objetivos propuestos en la investigación.

**Palabras claves:** Laboratorio clínico, plan gerencial, servicio calidad

## **ABSTRACT**

The main objective of the managerial management plan is to strengthen the clinical laboratory service of the Novaclinica Santa Anita Hospital in the province of Santo Domingo de los Tsáchilas, in addition, specific objectives were set that served to verify compliance with the plan within a period certain.

The research was structured with the qualitative methodology, which allowed to establish and know what were the shortcomings of the different areas of the clinical laboratory of Novaclinica. Based on this analysis, a situational diagnosis is presented, in which the organizational structure, mission, vision, objectives, among others, were analyzed. In addition, several analyzes were implemented through tools such as problem tree, solution alternative matrix, SWOT, PESTEL, Porter models, value chain. With the development of these tools, it was possible to establish the internal and external situation of the laboratory, as well as its strengths and opportunities, on which the proposal for the management plan was based.

In the proposed managerial management plan, as an alternative solution, each of the activities that must be implemented is detailed, with its respective compliance indicator, as well as its application period.

To monitor the implementation of the proposed activities, a traffic light system was established, which will allow corrective actions to be taken in time, if necessary.

Finally, the conclusions and recommendations are established, based on the objectives proposed in the investigation.

**Keywords:** Clinical laboratory, management plan, quality service

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	
ABSTRACT .....	
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	2
1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	2
1.1.1 Introducción. ....	2
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	3
1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.....	4
1.2.1 Oferta y Demanda de Servicios .....	5
1.2.2 Análisis geoespacial y geopolíticos .....	6
1.2.3 Oferta de Servicios .....	7
1.2.4 Población atendida. ....	8
1.2.5 Demanda de servicios insatisfecha. ....	10
Capitulo II .....	11
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	11
2.1 Planteamiento Del Problema. ....	11
2.2 Justificación del planteamiento del problema.....	13
2.2.1 Objetivo General.....	13
2.2.2 Objetivos Específicos.....	13
2.2.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	14
CAPITULO III.....	15
3.1 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	15
3.2 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	17
3.2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	17
3.2.1.1 Diagnóstico De Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales En El Laboratorio Clínico.....	18
3.2.1.2 Gestión Gerencial de la Dirección.....	18
3.2.1.3 Gestión Estratégica de Marketing. ....	19
3.2.1.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	19
3.2.1.5 Gestión Financiera.....	20
3.2.1.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	21

3.2.1.7 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones .....	21
3.2.1.8 Gestión de los Servicios del laboratorio clínico .....	22
3.3 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	26
3.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	26
3.3.1.1 Análisis del Entorno .....	26
3.3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	32
3.3.1.3 Análisis FODA. ....	34
3.3.1.4 Cadena de Valor de la organización .....	34
3.3.1.5 Planificación Estratégica .....	36
3.4 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	39
3.4.1 PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	39
CAPÍTULO IV .....	50
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	50
4.1 Semaforización Del Cumplimiento De Actividades.....	50
4.2 Periodicidad del seguimiento de las actividades implementar.....	51
4.3 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	51
Conclusiones y Recomendaciones .....	52
GLOSARIO.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Orgánico funcional El Hospital Novaclinica Santa Anita.....	4
Gráfico 2. Tendencia de crecimiento de servicios .....	10
Gráfico 3. Gasto corriente en salud en Ecuador.....	28
Gráfico 4. Las cinco fuerzas de Porter, modelo aplicado al laboratorio clínico .....	32
Gráfico 5. Cadena de Valor de la organización .....	35
Gráfico 6. Semaforización de seguimiento a las actividades.....	50
Gráfico 7. Acciones correctivas de acuerdo a semaforización .....	50

## Índice de tablas

Tabla 1. Personal del laboratorio Clínico.....	5
Tabla 2. Servicios de Novaclinica 2021 .....	6
Tabla 3. Servicios ofertados en el laboratorio clínico .....	8
Tabla 4. Proyección de población de la Provincia Tsáchila .....	9
Tabla 5. Histórico de N° de servicios de laboratorio clínico .....	9
Tabla 6. Derivaciones de exámenes .....	10
Tabla 7. Matriz de alternativas de solución .....	15
Tabla 8. Matriz de Evaluación y selección .....	16
Tabla 9. Matriz FODA Laboratorio Clínico.....	24
Tabla 10. Matriz Cronograma de Actividades .....	46

## Índice de Imagen

Imagen 1. Ubicación de Novaclinica .....	7
Imagen 2. Árbol de problemas .....	12



## INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Gerencial del laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita ubicado en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas, se encuentra estructurado por capítulos, en los cuales se realizará el análisis de cada uno de ellos con la finalidad potencializar este servicio.

En el Capítulo I se analiza la situación actual del laboratorio clínico, se establece como está estructurado, el área administrativa, financiera, recursos humanos y operativa, se analiza las estadísticas del record de demanda de servicios que ha tenido en los últimos años. Además, se identifica el problema principal, para dar alternativas de solución se plantean el objetivo general y los objetivos específicos.

En el Capítulo II se estructuro la metodología de investigación aplicada, se estableció los recursos y capacidades del laboratorio clínico, considerando la capacidad de la gestión gerencial, de marketing, financiera, administrativa, recursos humanos, tecnologías de la información, abastecimiento y logística, y los servicios ofertados, este análisis permite establecer la situación actual del laboratorio clínico.

En el Capítulo III utilizando la matriz de Porter, la matriz DAFO y la cadena de valor de este servicio, se analiza el entorno social y la industria de la salud, se proponen alternativas de solución a través de la formulación de plan de gestión gerencial para el laboratorio clínico. Se plantea varias actividades con sus respectivas tareas y para verificar el cumplimiento de las mismas se establece indicadores, que permitirá tomar las medidas correctivas oportunas de ser necesario.

En el Capítulo IV se establece las limitaciones o restricciones en la gestión gerencial, del plan de gestión del laboratorio clínico de Novaclinica Santa Anita, se plantearon conclusiones y recomendaciones que sirven de fundamento para implementar un servicio al cliente de calidad.

## CAPÍTULO I

### 1. REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1.1 Introducción.

El laboratorio clínico tiene su origen en la necesidad de la medicina de contar con una herramienta diagnóstica. Se puede hablar de los inicios de los diagnósticos de una manera empírica, por ejemplo: el análisis de las características físicas de la orina, realizado por los médicos de las civilizaciones antiguas como: la babilónica, la sumeria y la egipcia. Mediante la observación de la atracción de las hormigas por la orina podían identificar la orina dulce asociándola a una enfermedad como la diabetes mellitus. De igual forma, Galeno asocia la diabetes mellitus con el aumento de la cantidad de orina excretada por una persona. Alrededor del año 300 A.C. (Yesid, 2016).

En todo lo relacionado con los servicios de salud pública y privada el laboratorio clínico es considerado una herramienta fundamental para realizar un diagnóstico por lo que es una herramienta importante para el sistema asistencial teniendo un 80% de presencia en la toma de resoluciones en los casos clínicos y por otra parte consume entre el 11 – 12% de lo que se invierte en los hospitales; mientras que en los últimas cuatro décadas los laboratorios han marcado una presencia notable a causa del auge de la química, biología molecular, la tecnología además de la informática; es necesario que se reduzca el uso inadecuado de las pruebas de laboratorio puesto que los gastos son superiores al mismo PIB ya que existen nuevas tecnologías, además se debería sacar provecho a las TIC para tener resultados de manera rápida, instantánea y segura, (Bone, 2021).

El laboratorio clínico es el lugar donde los técnicos y profesionales en análisis clínicos, analizan muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades. También se conoce como laboratorio de patología clínica, y utiliza las metodologías de diversas disciplinas como la bioquímica- también llamada química clínica - hematología, inmunología y microbiología. En el laboratorio clínico se obtienen y se estudian muestras biológicas diversas, como sangre, orina, heces, líquido sinovial (articulaciones), líquido cefalorraquídeo, exudados faríngeos y vaginales, entre otros tipos de muestras, (Infoguia, 2020).

En el laboratorio se realizan muchos procedimientos y procesos y cada uno de ellos debe llevarse a cabo de forma correcta para poder garantizar la exactitud y la fiabilidad

de las pruebas. Un error en cualquiera de las partes del ciclo puede dar lugar a un mal resultado del laboratorio. Si se quiere garantizar la calidad, es necesario un método de detección de errores en cada fase. Las normas ISO agrupan los procesos del laboratorio en las categorías de fase preanalítica, fase analítica y fase posanalítica. Los términos similares en uso en los laboratorios incluyen: procesos anteriores al análisis, durante el análisis y posteriores al análisis o procesos previos a la prueba, durante la prueba y posteriores a la prueba, (Organización Mundial de la Salud., 2016).

En la presente investigación se realizará un análisis exhaustivo de la estructura actual del laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita, esto nos permitirá identificar específicamente la problemática que pueda existir en esta área, que con la propuesta del presente trabajo tendrá que ser solucionada, permitiendo incrementar los estándares de calidad en el servicio ofertado, a la población de la provincia de los Tsáchilas y sus zonas aledañas. Considerando que esta población requiere hacer usos de estos servicios que son indispensables para diagnosticar y sustentar tratamientos médicos. El compromiso de calidad está directamente relacionado con la observación y aplicación de las normas ISO, la aplicación de esta norma permite establecer procesos y categorías para el adecuado funcionamiento del laboratorio clínico, garantizando que se pueda estandarizar los procesos de las distintas actividades que se deben realizar, para sustentar una gestión eficiente.

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

La gestión gerencial de los laboratorios clínicos, implica desarrollar procesos de: Dirección, Planeamiento, Organización, Capacitación, Investigación y Control derivadas del alto requerimiento de acciones logísticas, y orientadas a obtener los resultados de diagnóstico y tratamiento de manera oportuna y de alta calidad, (Esan, 2021).

Hospital Novaclinica Santa Anita es una institución privada, se establece como una Compañía Limitada, constituida por miembros familiares. A partir del año 2000 este comenzó a realizar convenios institucionales con aseguradoras de salud privada y en el año 2013 crea convenios con prestadores de salud pública, desde entonces la institución ha enfocado sus esfuerzos en cumplir las normativas solicitadas para conservar dichos convenios.

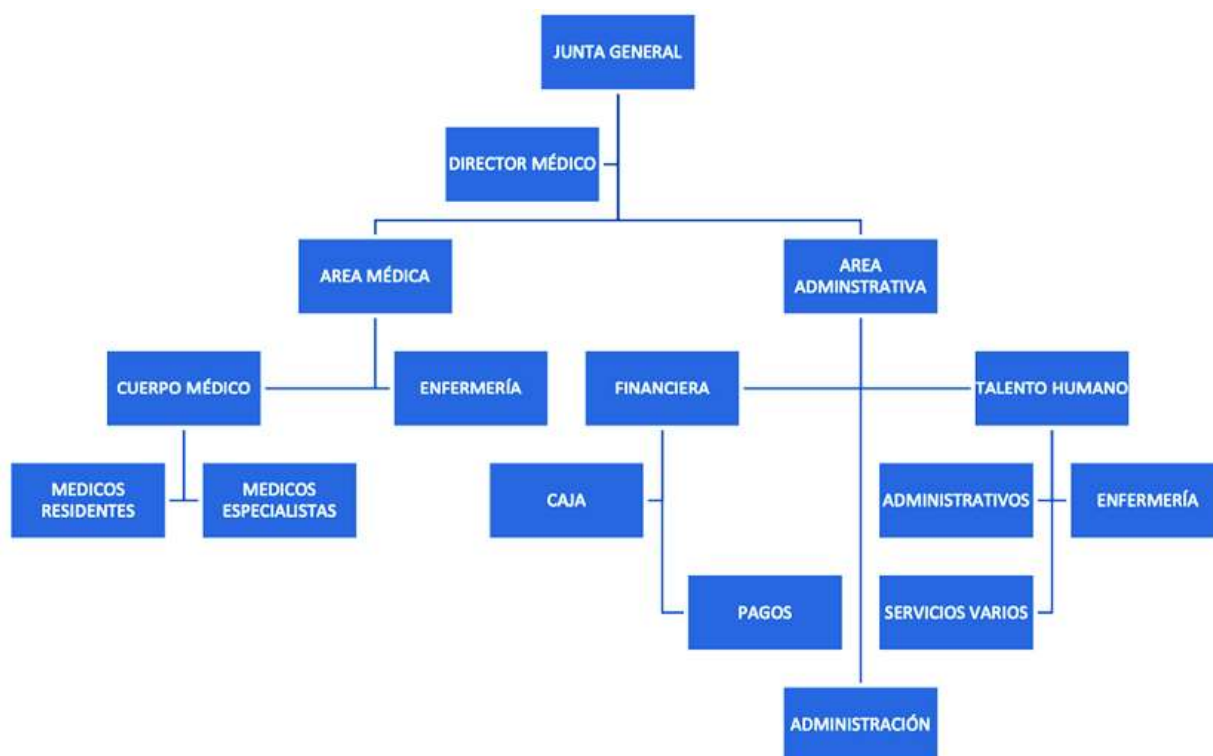
El servicio de laboratorio clínico que cuenta el Hospital Novaclinica Santa Anita lo oferta la compañía Nova Analysys, este laboratorio clínico es de segundo nivel de complejidad y para la realización de exámenes de mayor complejidad cuenta con convenios con laboratorios de referencia a nivel nacional.

Mediante los convenios institucionales que mantiene el Hospital Novaclinica Santa Anita, Nova Analysys brinda sus servicios de laboratorio clínico a todas las áreas del hospital tales como consulta externa y de especialidad, emergencias, hospitalización, quirófano, neonatología y a la unidad de cuidados intensivos.

## 1.2 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa.

Novaclinica se encuentra estructurada por áreas y por niveles jerárquicos, expresados en el siguiente orgánico funcional.

Gráfico 1. Orgánico funcional El Hospital Novaclinica Santa Anita



Fuente: Novaclinica 2022

El laboratorio clínico se encuentra estructurado por:

Tabla 1. Personal del laboratorio Clínico

<b>Personal del Laboratorio Clínico de NOVACLINICA</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente	1
Talento Humano	1
Licenciado clínico encargado	1
Licenciado de apoyo	1
Cajera	1
Auxiliar de laboratorio	1
Auxiliares de apoyo	2
Personal de limpieza	2
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Novaclinica.

El objetivo del personal del laboratorio es conseguir implementar la calidad en el laboratorio que se puede definir como la exactitud, fiabilidad y puntualidad de los resultados analíticos notificados. Los resultados analíticos deben ser lo más exactos posible, todos los aspectos de las operaciones analíticas deben ser fiables y la notificación de los resultados debe ser puntual para ser útil en el contexto clínico o de la salud pública, (Organización Mundial de la Salud., 2016).

Los recursos asignados para el laboratorio clínico de Novaclinica para el año 2021, fue dirigido a mantenimiento y reemplazo equipos, materiales e insumos de consumo diario, el presupuesto se incrementa según el requerimiento de los servicios ofertados.

En el aspecto operativo el laboratorio clínico tiene un déficit en la atención al cliente, cuenta con una cartera de servicios limitada, un horario de trabajo establecido en 8 horas diarias y al no contar con todos los equipos necesarios, se derivan la realización de exámenes a laboratorios externos, lo que genera demoras en los resultados de los pacientes. Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan de gestión de la calidad que contribuya significativamente a la mejora del área de salud del Hospital Novaclinica Santa Anita.

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

El Hospital Novaclinica Santa Anita, oferta servicios de atención médica integral de nivel 2 certificada por ACCESS, cuenta con Especialidades Quirúrgicas, Especialidades

Clínicas, Chequeo Médicos Preventivos, servicios de consulta externa, farmacia, laboratorio clínico, hospitalización y ambulancia, (Novaclinica, 2022).

Según las estadísticas del programa estadístico Novaclinica en el año 2021 se registran los siguientes servicios:

Tabla 2. Servicios de Novaclinica 2021

Tipo de Servicio	Número de casos
Hospitalizaciones	1601
<b>Especialidades</b>	
Medicina interna	285
Urología	312
Cirugía general	120
Ginecología	157
Urgencias	727
Laboratorio clínico	60.742 servicios de examen

Fuente: Novaclinica

El servicio de laboratorio tiene como responsabilidad atender con prioridad la demanda de los servicios de hospitalización, emergencia y terapia intensiva dejando en segundo plano la atención de exámenes de consulta externa.

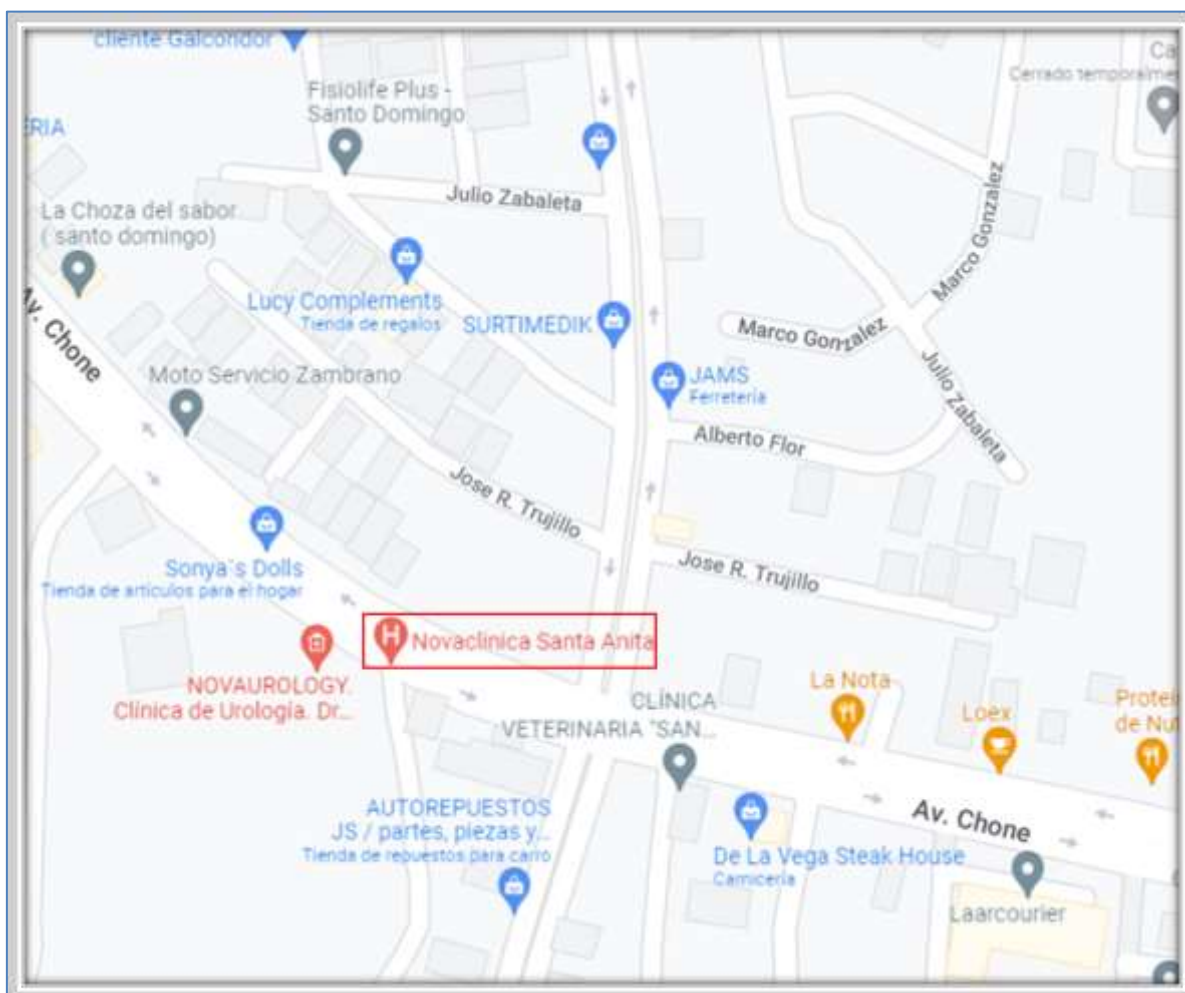
### 1.2.2 Análisis geoespacial y geopolíticos

Novaclinica está ubicada en La República del Ecuador en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, históricamente conocida como Provincia de Yumbos. Su territorio está en zona de trópico húmedo. La provincia toma su nombre de los Tsáchilas, etnia ancestral de la zona.

La provincia Tsáchila cuenta con una población aproximada de 450.000 habitantes, según la estimación de acuerdo con su tasa de crecimiento anual. Es una de las ciudades más prósperas y de mayor crecimiento poblacional del país, la cuarta ciudad más poblada del país. Se ubica en la Región Costa, en una zona climática lluviosa y tropical, teniendo una temperatura promedio de 22,9°C y un volumen de precipitaciones de 3000 a 4000 mm anuales. Es punto de enlace entre Quito, Guayaquil, Portoviejo, Chone, Esmeraldas, Manta, Ambato, Quevedo y otras ciudades importantes, por lo que convierte a la urbe en un puerto terrestre de intercambio comercial entre sierra y costa.

La ciudad es el centro político-administrativo de la provincia y uno de los principales del país. Alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales. Está dividida en siete parroquias urbanas, las cuales se subdividen en barrios. La clínica se encuentra ubicada en la avenida Chone Km 2 y medio.

Imagen 1. Ubicación de Novaclinica



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Novaclinica+Santa+Anita/@-0.2538786,-79.1980409,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x9414ee1b9c481307!8m2!3d-0.2538786!4d-79.1980409>

### 1.2.3 Oferta de Servicios

El laboratorio clínico de la Novaclínica Santa Anita, Nova Análisis, ofrece los servicios bajo procesamiento en sus equipos y algunos bajo convenio se lo deriva a laboratorios de referencia a nivel nacional. Estos servicios son:

Tabla 3. Servicios ofertados en el laboratorio clínico

<b>Exámenes ofertado en NOVACLINICA Santa Anita en el 2021</b>	
<b>PRUEBAS:</b>	
	HEMATOLOGIA COMPLETA
	COAGULACIÓN
	BIOQUIMICA
	SEROLOGIA
	INFECCIOSAS
	HORMONALES
	MARCADORES TUMORALES
	MARCADORES CARDIACOS
	ELECTROLITOS, MINERALES, GASES
	ORINA
	HECES
	MICROBIOLOGIA
	PANEL DE DROGAS
	PANEL DE ALERGIA
	HISTOPATOLOGIA
	OTROS

Fuente: Novaclinica

#### 1.2.4 Población atendida.

Cada mes en promedio se reportan 100 altas hospitalarios, 250 citas médicas entre consulta de medicina general y especialidad, 450 servicios en emergencias, (Novaclinica, 2022).

Los pacientes que se atienden en Novaclinica Santa Anita, son de características muy variadas, esto debido fundamentalmente a que se ofertan varias especialidades, dando como resultado que se reciban pacientes desde neonatos hasta personas de la tercera edad, sin embargo, el grupo poblacional que constituye la mayor proporción de la población atendida son por el servicio de pediatría y mujeres en el período de tiempo que esta propensa a quedar embarazada, en hospitalización se atienden a pacientes de todas las edades.

Según las proyecciones de INEC, la población proyectada para la provincia Tsáchila por edades se refleja en la siguiente tabla.



Tabla 4. Proyección de población de la Provincia Tsáchila

<b>SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>			
<b>Población Proyectada por el INEC</b>			
	<b>2021</b>		
<b>Grupos de edad</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
<b>menores de 1 año</b>	4.499	4.457	8.956
<b>1 a 4 años</b>	21.367	20.888	42.255
<b>5 a 9 años</b>	27.354	26.400	53.754
<b>10 a 14 años</b>	26.448	26.072	52.520
<b>15 a 19 años</b>	23.793	24.472	48.265
<b>20 a 24 años</b>	20.779	22.099	42.878
<b>25 a 29 años</b>	18.981	20.713	39.694
<b>30 a 34 años</b>	16.371	17.466	33.837
<b>35 a 39 años</b>	14.286	14.963	29.249
<b>40 a 44 años</b>	12.416	13.043	25.459
<b>45 a 49 años</b>	11.409	11.251	22.660
<b>50 a 54 años</b>	8.917	8.923	17.840
<b>55 a 59 años</b>	7.479	7.054	14.533
<b>60 a 64 años</b>	5.824	5.272	11.096
<b>65 a 69 años</b>	4.495	4.171	8.666
<b>70 a 74 años</b>	3.297	3.131	6.428
<b>75 a 79 años</b>	1.983	1.869	3.852
<b>80 y más</b>	2.309	2.169	4.478
<b>Total</b>	<b>232.007</b>	<b>234.413</b>	<b>466.420</b>

Fuente. Proyecciones INEC

En la provincia Tsáchila existen en un porcentaje mayor de mujeres que hombres. En lo referente al Laboratorio Clínico de Novaclinica. En la tabla 5 se presenta las estadísticas desde que se cuenta con el software estadístico ORION.

Tabla 5. Histórico de N° de servicios de laboratorio clínico

<b>Año</b>	<b>N° de servicios de Laboratorio Clínico</b>
2019	47.944
2020	41.405
2021	60.742

Fuente. (ORION, 2022)

Gráfico 2. Tendencia de crecimiento de servicios



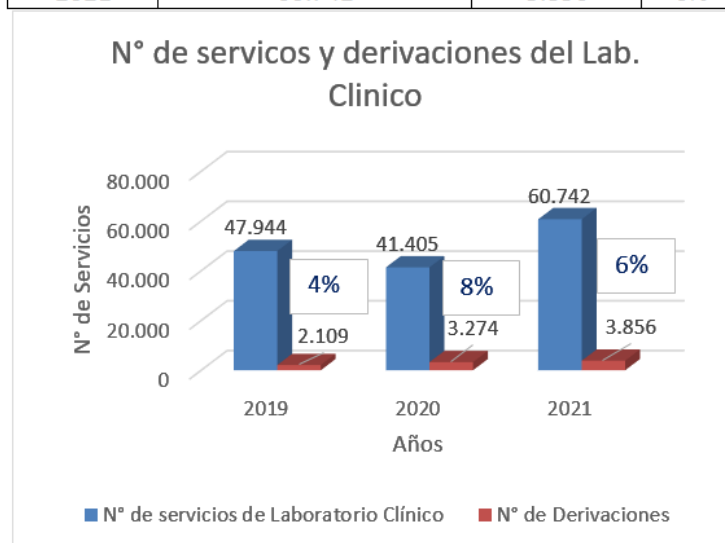
Fuente. (ORION, 2022)

### 1.2.5 Demanda de servicios insatisfecha.

En el área de laboratorio clínico, se ha debido realizar derivaciones de exámenes a nivel nacional, cuando no se tienen los reactivos o equipos de diagnóstico para realizar algunos exámenes específicos.

Tabla 6. Derivaciones de exámenes

Año	N° de servicios de Laboratorio Clínico	N° de Derivaciones	% del Total
2019	47.944	2.109	4%
2020	41.405	3.274	8%
2021	60.742	3.856	6%



Fuente. (ORION, 2022)

## CAPITULO II

### 2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA

#### 2.1 Planteamiento Del Problema.

El Laboratorio Clínico es una herramienta primordial para el área médica, ya que por medio de este se diagnostican diferentes patologías y además se realizan estudios para establecer el tipo de tratamiento que se debe administrar al paciente, al igual que el seguimiento de este, por tal motivo es primordial que brinde un servicio adecuado en todo sentido, ya sea científico o humano, en otras palabras, debe estar en condiciones de proporcionar la debida ayuda integral que el paciente necesita, (Guzman, 2016).

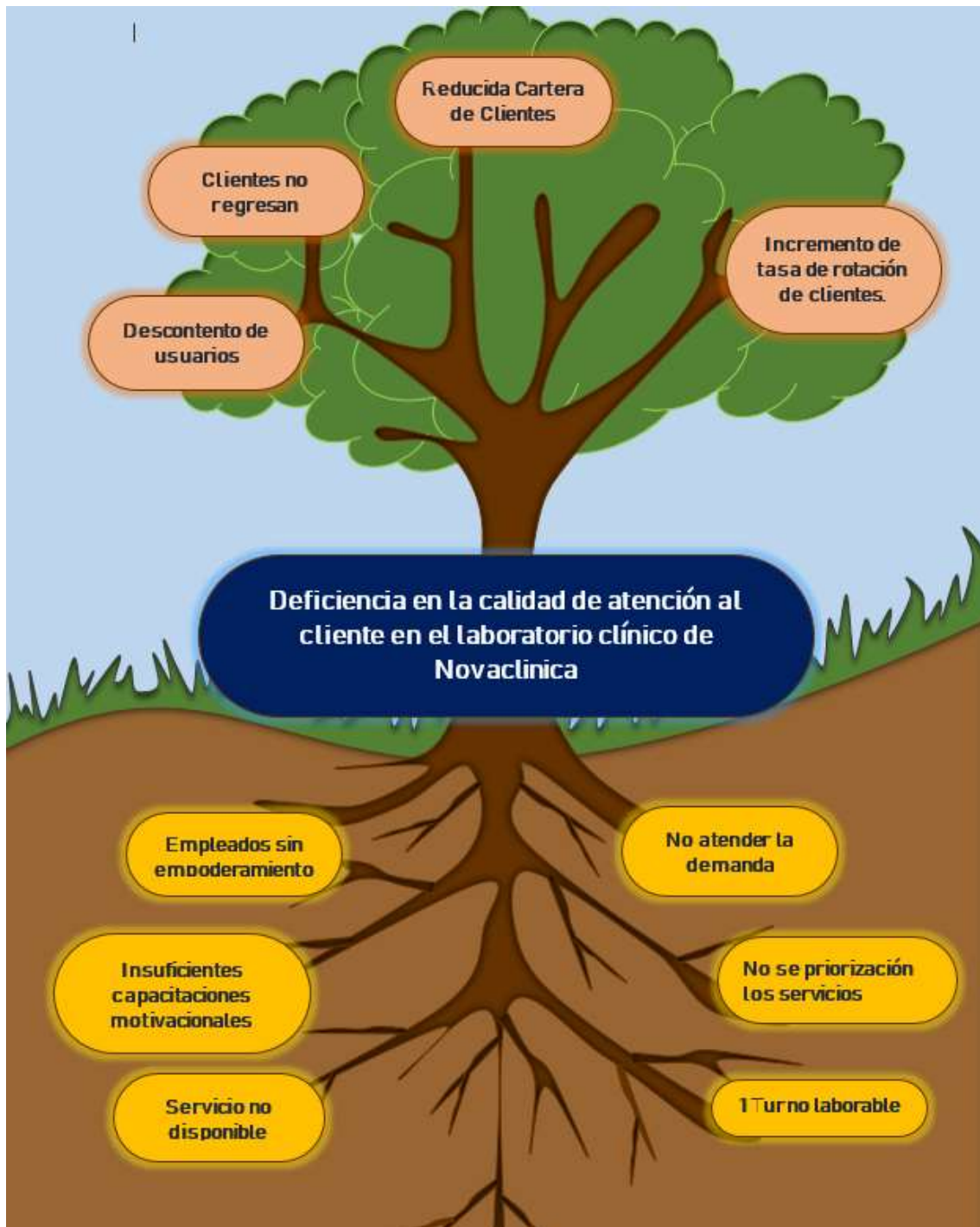
Los laboratorios clínicos que contemplan márgenes de calidad idóneos nos permiten:

- Descubrir enfermedades en etapas tempranas
- Ratificar un diagnóstico sospechoso
- Obtener información sobre el pronóstico de una enfermedad
- Establecer un diagnóstico basado en una sospecha bien definida
- Vigilar un tratamiento o conocer una determinada respuesta terapéutica
- Precisar factores de riesgo, (Clinicadac, 2022).

Pero sin lugar a dudas el recurso más importante del laboratorio es un personal competente y motivado. El sistema de gestión de la calidad engloba muchos elementos de la gestión y supervisión del personal y nos recuerda la importancia de los estímulos positivos y de la motivación, (Organización Mundial de la Salud., 2016).

En el laboratorio clínico de Novaclinica Santa Anita, en la actualidad la calidad del servicio al cliente es deficiente, lo que influye de forma directa en la retención y fidelización de clientes, pues después de una mala experiencia, los usuarios prefieren buscar los servicios de otro proveedor.

Imagen 2. Árbol de problemas



Fuente: adaptado de Kaoru Ishikawa, aplicado a Laboratorio Clínico Novaclinica  
Autor. Katheryn Patiño

## **2.2 Justificación del planteamiento del problema.**

El laboratorio clínico de Novaclinica Santa Anita, como parte de un servicio integral o como un servicio especializado, es un activo fundamental en el diagnóstico de un sin número de afecciones y además sus resultados permiten establecer procedimientos que se deben aplicar a los pacientes internos y externos, así como realizar el seguimiento de como los tratamientos están evolucionando en el paciente.

En lo referente a la calidad de servicios de atención al cliente, por parte de los laboratorios clínicos, es necesario considerar que generalmente un cliente insatisfecho dejara de utilizar los servicios sin quejarse siquiera, este comportamiento puede perjudicar enormemente, ya que se desconocen las razones por las que un cliente está descontento. Por ello, es fundamental que la institución realice evaluaciones de la atención al cliente, puesto que esto permitirá identificar a tiempo si estás ofreciendo un mal servicio al cliente, lo cual permitirá tomar las acciones correctivas pertinentes.

Una eficiente atención al cliente, lleva indiscutiblemente a la satisfacción del mismo, es un componente fundamental en la gestión de calidad de un laboratorio clínico, enfocado principalmente en las normas de Organización Internacional de Normalización (ISO), en definitiva, el laboratorio produce un servicio del resultado del examen realizado para sus clientes. Si el cliente no obtiene un buen servicio, el laboratorio no está cumpliendo su función principal. Es por esta razón que es necesario presentar un plan para potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas.

### **2.2.1 Objetivo General.**

Estructurar un Plan de Gestión Gerencial, para potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita, en la Provincia de Santo domingo de los Tsáchilas.

### **2.2.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar dificultades en los procesos para instaurar mejoras.
- Determinar actividades de mejora continua que contribuyan al plan de gestión.

- Diseñar indicadores de desempeño, para evaluar el plan de mejora de servicios del laboratorio clínico.

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

- Las Charlas motivacionales en atención eficiente al cliente, deben estar orientadas a todos los empleados, es primordial considerar que ellos atienden al cliente, es el contacto real que tiene la clínica a través de sus servicios, que por lo tanto debe ser un magnífico exponente de una óptima calidad en lograr la satisfacción del cliente.
- El Sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente, se debe considerar no solo como la clínica se hace conocer con el cliente, sino también la calidad de información que recibe al interactuar ya sea en forma física o virtual.
- La Adquisición de equipos e insumos, sin duda ofertar la mayor cantidad de servicio de laboratorio en forma rápida y oportuna, es la mejor forma de tener la fidelidad del cliente.
- Considerar rotación de horas extras o contratación de personal, pueden ser opciones de ampliar el servicio, actualmente se cuenta solo con turno laboral, lo que impide incrementar el número de clientes debido a que se restringe, la oportunidad de ofertar los servicios del laboratorio.

### CAPITULO III

#### 3.1 PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La propuesta de alternativas de solución, proporciona opciones que permite analizar cuál es su causa, los efectos estos que esta provoca, esto permite conocer a que desafíos nos debemos enfrentar, para proponer alternativas de solución, señalando además cual es la unidad de gestión que debe gestionar la solución al problema. A continuación, se presenta la matriz de alternativas de solución y selección de alternativas de solución, para la Deficiencia en la Calidad de atención al cliente en el laboratorio clínico de Novaclinica Santa Anita.

Tabla 7. Matriz de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD					
“Plan de Gestión Gerencial, para potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita en la ciudad de Santo domingo de los Tsáchilas”					
MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Deficiencia en la calidad de atención al cliente en el laboratorio clínico de Novaclinica	Empleados sin empoderamiento	Descontento de usuarios	Capacitar a los empleados	Capacitar al personal para mejorar la empatía con el cliente	RRHH y Administrativo
	No atender la demanda	Reducida Cartera de Clientes	Priorización de Servicios	Sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente.	RRHH y Administrativo
	Servicio no disponible	Incremento de tasa de rotación de clientes.	Disminuir la derivación de exámenes	Adquisición de equipos e insumos	Administrativo
	1 Turno laborable	Clientes no regresan	Incrementar turnos laborables	Considerar rotación de horas extras o contratación de personal	RRHH y Administrativo

Fuente: Novaclinica

Matriz de Evaluación y selección de alternativas de solución, nos permite establecer el objetivo principal del proyecto, así como identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, desde los puntos de vista técnico económico y político.

Tabla 8. Matriz de Evaluación y selección

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA CENTRAL.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD ECONOMICA	FACTIBILIDAD POLITICA	PUNTAJE TOTAL
Deficiencia en la calidad de atención al cliente en el laboratorio clínico de NOVACLINICA	Capacitar al personal para mejorar la empatía con el cliente	5	5	3	13
	Sistema de información adecuado y ajustado a la expectativa del cliente.	3	4	3	10
	Adquisición de equipos e insumos	4	2	4	10
	Considerar rotación de horas extras o contratación de personal	5	3	3	11

Fuente: Datos obtenidos del Laboratorio Clínico Novaclinica

**Opción 1**, La empatía en el servicio al cliente es una herramienta poderosa para la organización. La comprensión de las necesidades del cliente, administrada en el momento adecuado puede ayudarlo a no sentirse frustrado y encaminarlo hacia la satisfacción de tu producto o servicio. En el servicio al cliente, la empatía es la capacidad de interactuar con las personas, construir una relación, hacerlos sentir escuchados, respetados y comprendidos. Reconocer sus preocupaciones es esencial para ofrecer una experiencia positiva y ganarse su lealtad, (Questionpro, 2022).

De acuerdo al análisis y situación del laboratorio clínico de Novaclinica Santa Anita esta es la alternativa más viable, debido a se cuentan con los recursos necesarios como son herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia que sustentan la factibilidad técnica por eso la calificación de 5 en la matriz. En lo referente a la factibilidad económica se la califica con 5 debido a que al ser esta una alternativa que no requiere mayor inversión monetaria, se cuenta con los recursos necesarios para temas específicos puntuales. Respecto a la factibilidad política, no existen acuerdos específicos con las personas que laboren en el laboratorio, sobre compromisos de atención al cliente o temas similares por lo cual se lo califica con 3.



## **3.2 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.**

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

El diseño metodológico, implica desarrollar estrategias y procedimientos específicos que permitan la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de datos para validar los objetivos planteados en esta investigación.

La metodología de investigación, que se aplicara en el plan de gestión gerencial es la investigación cualitativa, que se fundamenta en un conjunto de técnicas de investigación empleadas para obtener una visión general del comportamiento de las personas sobre un tema en particular. Los investigadores del campo optan por utilizar este método para comprender o explicar el comportamiento, las motivaciones y características de un grupo específico (ITESM, 2020).

La metodología cualitativa que se aplica para la estructuración del plan de gestión gerencial, es la seleccionada debido que a través de ella podemos realizar un diagnóstico real de la situación del laboratorio clínico de Novaclinica en sus distintas áreas.

También es necesaria la aplicación de la investigación de tipo descriptiva debido a que la investigación trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. La investigación descriptiva es el estudio de un conjunto de procesos prácticos y lógicos. Identificar las características de una población, proceso social, económico, ambiental, político o cultural, así como un lugar. Además, permite detallar las realidades de las personas, las situaciones, las actividades o los eventos del estudio y la investigación. Consiste en plasmar las cosas más importantes de un hecho o situación concreta dentro del plano descriptivo. En este tipo de estudio, el investigador debe definir el análisis y el proceso que involucrará su estudio (ORG-INV, 2020).

### **3.2.1.1 Diagnóstico De Servicios, Recursos y Capacidades Funcionales En El Laboratorio Clínico**

Para poder determinar específicamente cuales son las capacidades y limitaciones de los distintos departamentos de gestión del Laboratorio Clínico de Novaclinica, se consideró el uso de la herramienta conocida como FODA, en función de su aplicación se determina:

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

La gestión gerencial del laboratorio se encarga de la planificación, organización dirección y control de recursos. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de conocimiento.

#### **Fortalezas**

- F1. Excelentes relaciones inter-institucionales y con el entorno.
- F2. Personal técnico comprometidos a la realización de exámenes bajo estándares de calidad y ética.
- F3. Alianzas con laboratorio internacional especializado que cuenta con certificación ISO.
- F4. Contar con el acceso a médicos especialistas para corroborar datos clínicos de pacientes.

#### **Debilidades**

- D1. Las funciones del personal administrativo y de servicio médico no se encuentra específicamente definida
- D2. Falta de reconocimiento de las prácticas de seguridad y de la garantía de la calidad
- D3. No cuenta con un protocolo escrito con las directrices a seguir para la determinación de exámenes a pacientes ambulatorios de seguros IESS, ISPOL, ISSFA, MSP.

#### **Oportunidades**

- O1. Especialización de los directivos en administración de Gerencial del sector de la salud.

#### **Amenazas**

- A1. Limitados fuentes de financiamiento para adquisición de maquinaria y equipo.

### **3.2.1.3 Gestión Estratégica de Marketing.**

El laboratorio clínico no cuenta con un encargado específico de esta gestión, de ello se ocupa el área administrativa de Novaclinica, que determina cual será el mercado objetivo de interés de la institución, considerando las variables demográficas, geográficas y preferencias de usuarios. Ayudando a la clínica a tener un plan que le permite situarse en el contexto actual del sector sanitario, de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### **Fortalezas**

- F5. Acceso a Internet y nuevas tecnologías.
- F6. Cuenta con página WEB y redes sociales.
- F7. Imagen motivadora

#### **Debilidades**

- D4. El Laboratorio Clínico Nova Analisys no cuenta con un plan estratégico de Marketing propio
- D5. Se suspendió la contratación, de la empresa encargada de promocionar y difundir los servicios de Nova Analisys hacia la comunidad.
- D6. El laboratorio clínico no cuenta con un encargado específico de esta gestión.

#### **Oportunidades**

- O2. Acceso a estrategias de marketing on line de bajo costo.
- O3. Las nuevas tecnologías son convergentes en un sinnúmero de dispositivos móviles.

#### **Amenazas**

- A2. La competencia hace fuerte presencia de redes sociales.

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

El director administrativo del laboratorio, gestiona los recursos que posee la empresa. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados. La Gestión del recurso humano deL Laboratorio Clínico Nova Analisys es independiente a la del Hospital General, donde la cónyuge del propietario es la encargada de cumplir las funciones de jefa de recursos humanos.

**Fortalezas**

- F8. Equipo humano, motivados a la mejora.
- F9. Empleados enfocados en mantener relaciones positivas con la sociedad.
- F10. Baja conflictividad laboral.

**Debilidades**

- D7. Insuficiente capacitación de personal
- D8. Inadecuado desempeño del personal en atención al usuario
- D9. Políticas y procedimientos establecidos no son claros

**Oportunidades**

- 04. Capacitadores en atención al cliente accesibles.
- 05. Capacitaciones on line

**Amenazas**

- A3. Regulaciones estatales que eleven el costo de servicios ofertados.

**3.2.1.5 Gestión Financiera**

El director administrativo también es el encargado de la gestión financiera, área que está encaminada al análisis, adquisición y toma las decisiones de como los recursos serán invertidos, así como la recuperación de cartera, asegurándose que la institución cuente con liquidez suficiente para cumplir las obligaciones a corto y largo plazo.

**Fortalezas**

- F11. Monitoreo de recursos permanente
- F12. Cuenta con sistemas informáticos de contabilidad y auditoria
- F13. Se planifica los recursos para actualización y reposición de equipos.

**Debilidades**

- D10. Instituciones públicas con las que se tienen convenio demoran el pago de planillas.

**Oportunidades**

- 06. Existen más proveedores de insumos y equipos.
- 07. Reducción de costos por adquisiciones en volumen

**Amenazas**

A4. Instituciones con las cuales se tiene convenio de prestación de servicios no cuenten con asignación presupuestaria para cumplir con pago de planillas.

**3.2.1.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística**

La Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística del laboratorio clínico está a cargo del gerente del laboratorio bajo la directriz de la licenciada encargada del área, tienen como finalidad garantizar la atención al cliente, para esto se requiere de aprovisionamiento adecuado de insumos, reactivos y materiales en general, que deben ser clasificados de acuerdo a su urgencia, esto implica una gestión compleja de las compras a veces pueden verse retrasada por múltiples procesos internos de aprobación, verificación y aceptación, así como por las relaciones con los proveedores.

**Fortalezas**

F14. Planificación periódica de adquisiciones

F15. Personal con experiencia

F16. Integración de trabajo en equipo.

**Debilidades**

D11. Proveedores de insumos localizados fuera de la provincia.

**Oportunidades**

08. Empresas ofertan facilidades de adquisición de insumos requeridos.

09. Reducción de costos por adquisiciones en volumen

**Amenazas**

A5. Cierre de vías de comunicación ya sea por motivo de condiciones naturales o convulsión social.

**3.2.1.7 Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones**

La gestión tecnológica e informática del laboratorio clínico Nova Analisis se lo realiza a través de empresas externas, dentro de ello mantenimiento de equipos del laboratorio, software especializado en laboratorio clínico, software contable, los cuales son contratados en paquetes anuales dentro de la necesidad existente.

**Fortalezas**

F17. Hardware suficiente para implementación de tecnología de información.

**Debilidades**

D12. Insuficiente conocimiento de los empleados en TIC.

**Oportunidades**

O10. Oferta de Software especializado para el manejo y control de actividades del laboratorio clínico.

O11. Empresas que ofertan el Hardware y Software, los ofertan con servicio mantenimiento y la actualización.

**Amenazas**

A6. Incremento de valores de Hardware y Software requerido.

**3.2.1.8 Gestión de los Servicios del laboratorio clínico**

Novaclinica Santa Anita, cuenta con servicios de consulta externa, hospitalización, y emergencia, todos ellos representan en su gran mayoría los que derivan a los pacientes a los servicios de laboratorio clínico, que atiende en un turno de 8 horas, lo que en algunas ocasiones restringe el acceso de los posibles usuarios a los servicios de exámenes ofertado.

**Fortalezas**

F18. Alianzas con laboratorio internacional especializado que cuenta con certificación ISO

F19. Compromiso de los propietarios con los temas de calidad

**Debilidades**

D13. No existen instrucciones para una política de calidad en la Institución.

D14. Horario de atención de 11 horas

**Oportunidades**

O12. Ampliar la cartelera de exámenes que puedan ser procesados en el laboratorio.

O13. Equipamiento del área de microbiología y contratación de personal cualificado para el procesamiento de muestras propias de esa área.

**Amenazas**

A7. El crecimiento de marcos regulatorios hará regular las operaciones desde la perspectiva social y ambiental.

A8. Incumplimiento por parte de laboratorios locales asociados en cuanto a calidad y ética del servicio.

A9. Laboratorios de la competencia cuentan con una cartelera más amplia de exámenes y ofertan el servicio a un menos precio.

A10. Atención de 24 horas de laboratorios de la competencia.

Tabla 9. Matriz FODA Laboratorio Clínico de Novaclinica

Análisis Interno	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	Análisis Externo
	<p>F1. Excelentes relaciones inter-institucionales y con el entorno.</p> <p>F2. Personal técnico comprometidos a la realización de exámenes bajo estándares de calidad y ética.</p> <p>F3. Alianzas con laboratorio internacional especializado que cuenta con certificación ISO.</p> <p>F4. Contar con el acceso a médicos especialistas para corroborar datos clínicos de pacientes.</p> <p>F5. Acceso a Internet y nuevas tecnologías.</p> <p>F6. Cuenta con página WEB y redes sociales.</p> <p>F7. Imagen motivadora</p> <p>F8. Equipo humano, motivados a la mejora.</p> <p>F9. Empleados enfocados en mantener relaciones positivas con la sociedad.</p> <p>F10. Baja conflictividad Laboral.</p> <p>F11. Monitoreo de recursos permanente</p> <p>F12. Cuenta con sistemas informáticos de contabilidad y auditoria</p> <p>F13. Se planifica los recursos para actualización y reposición de equipos.</p> <p>F14. Planificación periódica de adquisiciones</p> <p>F15. Personal con experiencia</p> <p>F16. Integración de trabajo en equipo.</p> <p>F17. Hardware suficiente para implementación de tecnología de información.</p> <p>F18. Alianzas con laboratorio internacional especializado que cuenta con certificación</p> <p>F19. Compromiso de los propietarios con los temas de calidad</p>	<p>O1. Especialización de los directivos en administración de Gerencial del sector de la salud.</p> <p>O2. Acceso a estrategias de marketing on line de bajo costo.</p> <p>O3. Las nuevas tecnologías son convergentes en un sinnúmero de dispositivos móviles.</p> <p>O4. Capacitadores en atención al cliente accesibles.</p> <p>O5. Capacitaciones on line</p> <p>O6. Existen más proveedores de insumos y equipos.</p> <p>O7. Reducción de costos por adquisiciones en volumen</p> <p>O8. Empresas ofertan facilidades de adquisición de insumos requeridos.</p> <p>O9. Reducción de costos por adquisiciones en volumen</p> <p>O10. Oferta de Software especializado para el manejo y control de actividades del laboratorio clínico.</p> <p>O11. Empresas que ofertan el Hardware y Software, los ofertan con servicio mantenimiento y la actualización.</p> <p>O12. Ampliar la cartelera de exámenes que puedan ser procesados en el laboratorio.</p> <p>O13. Equipamiento del área de microbiología y contratación de personal cualificado para el procesamiento de muestras propias de esa área.</p>	
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	
	<p>D1. Las funciones del personal administrativo y de servicio médico no se encuentra específicamente definida</p> <p>D2. Falta de reconocimiento de las prácticas de seguridad y de la garantía de la calidad</p> <p>D3. No cuenta con un protocolo escrito con las directrices a seguir para la determinación de exámenes a pacientes ambulatorios de seguros IESS, ISPOL, ISSFA.</p> <p>D4. El Laboratorio Clínico Nova Análisis no cuenta con un plan estratégico de Marketing propio</p> <p>D5. Se suspendió la contratación, de la empresa encargada de promocionar y difundir los servicios de Nova análisis hacia la comunidad.</p> <p>D6. El laboratorio clínico no cuenta con un encargado específico de esta gestión</p> <p>D7. Insuficiente capacitación de personal</p> <p>D8. Inadecuado desempeño del personal en atención al usuario</p> <p>D9. Políticas y procedimientos establecidos no son claros</p> <p>D10. Instituciones públicas con las que se tienen convenio demoran el pago de planillas.</p> <p>D11. Proveedores de insumos localizados fuera de la provincia.</p> <p>D12. Insuficiente conocimiento de los empleados en TIC.</p> <p>D13. No existen instrucciones para una política de calidad en la Institución.</p> <p>D14. Horario de atención de 11 horas</p>	<p>A1. Limitados fuentes de financiamiento para adquisición de maquinaria y equipo.</p> <p>A2. La competencia hace fuerte presencia de redes sociales.</p> <p>A3. Regulaciones estatales que eleven el costo de servicios ofertados.</p> <p>A4. Instituciones con las cuales se tiene convenio de prestación de servicios no cuentan con asignación presupuestaria para cumplir con pago de planillas.</p> <p>A5. Cierre de vías de comunicación ya sea por motivo de condiciones naturales o convulsión social.</p> <p>A6. Incremento de valores de Hardware y Software requerido.</p> <p>A7. El crecimiento de marcos regulatorios hará regular las operaciones desde la perspectiva social y ambiental.</p> <p>A8. Incumplimiento por parte de laboratorios locales asociados en cuanto a calidad y ética del servicio.</p> <p>A9. Laboratorios de la competencia cuentan con una cartelera más amplia de exámenes y ofertan el servicio a un menos precio.</p> <p>A10. Atención de 24 horas de laboratorios de la competencia.</p>	

Objeto del Estudio

Fuente: Laboratorio Clínico Novaclinica.  
 Autor. Katheryn Patiño



**Estrategias**

- Potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita.
- Instaurar una formación motivacional en el personal del laboratorio Clínico, enfocados en el desarrollo de una cultura de información, apego a los lineamientos de gestión establecidos, empatía con los pacientes y sus familias sin descuidar la actualización de estándares de calidad en el servicio al cliente.
- Orientar los esfuerzos del laboratorio clínico, hacia un monitoreo constante de los procesos, fortaleciendo las actividades administrativas, RRHH, atención al cliente y dar solución oportuna a las debilidades evidenciadas.
- Establecer una política de atención de calidad al cliente, a través de la implementación de canales de comunicación para facilitar que los clientes encuentren de forma rápida y sencilla la información que requieran.
- Desarrollar estándares de calidad en atención al cliente, mediante la aplicación de procesos preestablecidos y socializados con el personal del laboratorio clínico.

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

#### 3.3.1 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.

##### 3.3.1.1 Análisis del Entorno

Se realiza una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en la investigación, fundamentados en técnica PESTEL, (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

- **Análisis Político.**

En el marco del XVII Congreso Internacional Multidisciplinario de Ciencia y Tecnología “CIT 2022”, realizado en la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), la ministra de Salud Pública, Ximena Garzón, ha presentado el Plan Decenal de Salud 2022-2031, que está enfocado en estrategias, acciones y metas para mejorar el Sistema Nacional de Salud en Ecuador. Cinco son los objetivos planteados para fortalecer el acceso a los servicios durante los próximos 10 años.

**Equidad en salud:** que busca reducir las desigualdades e inequidades que se producen en torno al derecho a la salud, por medio del abordaje intersectorial de los determinantes sociales y ambientales.

**Promoción de la salud:** promover el bienestar de la población en todas las etapas de la vida a través de la conformación de entornos, comunidades y hábitos de vida saludables y seguros.

**Salud preventiva:** reducir la carga de enfermedad, a través del abordaje integral de salud pública que permita reducir enfermedades prevenibles y muertes evitables.

**Atención oportuna y de calidad:** garantizar el acceso equitativo a servicios de salud integral y de calidad centrados en la persona, familia y comunidad.

**Sistema de salud integrado y eficiente:** transformar el sistema nacional de salud para que garantice el acceso y cobertura universal de salud.

En lo referente a la disponibilidad de medicamentos en el Ecuador es influenciada por su producción, lo cual implica un tema de equidad social en el acceso a los mismos, derecho a la salud y control del poder económico controlado por la industria farmacéutica. Los productos farmacéuticos son uno de los principales mercados económicos del mundo, pero desafortunadamente la falta de estos, continúa siendo un problema para los países en vías de desarrollo como Ecuador. En un intento por solucionar este problema, en el año 2000 se aprobó la Ley de medicamentos genéricos, que obliga a las instituciones públicas a emplear fármacos genéricos equivalentes a los patentados. Esta iniciativa redujo el margen de beneficio de las farmacias con respecto a los productos farmacéuticos patentados y promovió el mayor expendio de los genéricos, (Iturralde , 2018).

En diciembre de 2009, se crea la primera empresa pública de fármacos, denominada “ENFARMA EP”. Entre las funciones de esta empresa, a más de la producción de medicamentos, estaban la de investigar y promover el desarrollo de principios activos y la comercialización de medicamentos genéricos y patentados tanto para humanos, animales y plantas. Sin embargo, en Ecuador en el sector público solamente hay disponibilidad del 42% de la lista de medicamentos considerados “esenciales” por la OMS y aproximadamente el 71% está disponible en el sector privado. Esto posiciona al Ecuador en el puesto 26 de peor accesibilidad en una lista de 38 países en vías de desarrollo, (Ortiz, 2016).

- **Análisis Económico**

La Constitución estipula que el financiamiento público en salud deberá de ser oportuno, regular y suficiente y que el mismo debe provenir del Presupuesto General del Estado. (REF) Actualmente existe también el Seguro General Obligatorio (SGO) del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) cuyo fondo de financiamiento proviene de tres fuentes:

1. El aporte individual de los afiliados al mismo.
2. La aportación obligatoria de los empleadores
3. La contribución del Estado, (Ministerio de Economía y finanzas, 2018).

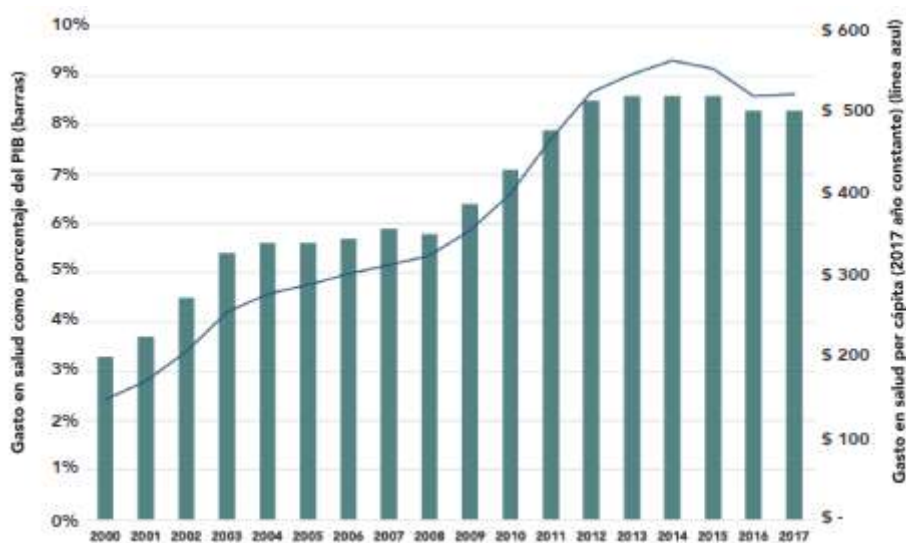
Otras instituciones como el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) también ejercen un aporte al financiamiento del sistema de salud del Ecuador. Las fuentes de financiamiento

del sistema nacional de salud además de las provenientes del sector público (IESS, ISSPOL, ISSFA) incluyen además al sector privado el cual es mayormente representado por los seguros privados y planes de medicina prepagada, y que incluyen las primas a algún tipo de seguro privado, primas al seguro de accidentes de tránsito, pagos por complementarios y pagos por servicios prestados varios, entre otros. Otras fuentes comprenden el sector externo en el cual se incluyen los recursos de cooperación, (Ministerio de Economía y finanzas, 2018).

Una baja inversión pública en salud impacta en la economía de la población, así al analizar el gasto de bolsillo, las cifras han aumentado. Según datos publicados por el Banco Mundial, el gasto de bolsillo en el Ecuador ha aumentado de un 44,31% en el 2013, a un 48,42% en el 2014. Este valor es expresado como porcentaje del gasto total en salud (Out-of-pocket health expenditure, % of total expenditure on health).<sup>22</sup> Esto nos indica que casi la mitad del costo de la atención en salud proviene del usuario, demostrando así que el gasto privado en salud es aún comparado con países europeos o suramericanos como Colombia.

En lo referente al sector de la salud Según la OMS el gasto de salud en Ecuador, desde el 2000 hasta el 2017 el gasto en salud, del sector público y privado, como porcentaje del PIB aumentó 5 puntos porcentuales, de 3,3% a 8,3%. En el mismo periodo, el gasto en salud per cápita aumentó de USD 146 a USD 518.

Gráfico 3. Gasto corriente en salud en Ecuador



Fuente: World Health Organization (2020).

En el año 2021, 630 establecimientos de salud que prestan internación hospitalaria reportaron información, de estos, 182 son públicos y 448 privados.

Entre los años 2020 y 2021, en los establecimientos de salud pública y privada tuvieron un aumento en los egresos hospitalarios. En el sector público disminuyó en 12,67%, es decir, pasó de 587.459 a 661.953 egresos. Mientras que, en el sector privado aumentó en 17,58%, pasó de 320.020 en el 2020 a 376.585 en el 2021.

En el año 2021, a nivel nacional, se registraron 58,5 egresos hospitalarios por cada 1.000 habitantes. Esta tasa presenta un aumento del 6,7 con respecto al año anterior.

- **Análisis Social**

Los objetivos del sistema de salud se enfocan en el mejoramiento de la salud de la población, en una adecuada respuesta a las expectativas de las personas y a la protección financiera frente a los riesgos, el impacto debe reflejarse en que toda la población esté accediendo a una atención de salud integral y oportuna, en el mejoramiento de indicadores sanitarios como disminución de la mortalidad materna, en disminución de la presencia de brotes epidémicos y disminución del gasto de bolsillo<sup>24</sup> en ese sentido el sistema de salud del Ecuador no logra aun alcanzar plenamente esos objetivos. No es suficiente el aumento del número de consultas médicas; éstas deben reflejarse en un impacto real para la población, (Fuentes & Rivadeneira, 2016) .

Una acción importante en este periodo es la conformación de la red pública integral de salud, en la que en base a un tarifario nacional del costo de las prestaciones médicas el sector privado complementa con servicios de atención médica que ni el Ministerio de Salud ni el Seguro Social tienen suficiente oferta. Falta consolidar la red pública integral de salud mejorando la calidad, cobertura y oportunidad de la atención, así como se recomienda implementar adecuadas medidas de control, el uso del presupuesto, así como evitar supuestos actos de corrupción que desvíen importantes recursos del presupuesto público, (Ministerio de Economía y finanzas, 2018).

- **Análisis de Tecnología**

En la era digital, los avances tecnológicos están cambiando la forma en que hacemos las cosas. Desde las compras online y la firma de documentos digitales, hasta los trámites bancarios y la forma en la que socializamos, la innovación tecnológica tiene un gran impacto en el día a día de personas, entidades y empresas.

La innovación tecnológica en medicina está suponiendo una auténtica revolución para el sector salud, mejorando sus servicios, ayudando a cuidar y prolongar la vida de los pacientes y reduciendo los costes de dispositivos y tratamientos, (AMBIT, 2021).

La innovación médica afecta a todas las personas en el planeta. Promete nuevas maneras de prevenir, diagnosticar y supervisar los problemas de salud, así como nuevos medicamentos y dispositivos para abordar el tratamiento de las enfermedades y curarlas. La innovación médica también supone el enriquecimiento de los conocimientos y la transformación del proceso y los modelos de negocio existentes para atender mejor las necesidades y las expectativas cambiantes. Los macrodatos, la inteligencia artificial y otras tecnologías están impulsando una ola de innovaciones sanitarias en todo el mundo, (OMPI, 2022).

El agendamiento online de citas y exámenes en hospitales, centros de diagnóstico y laboratorios no es más una completa novedad, ha sido creado con el objetivo de dar más practicidad a los pacientes y a reducir costos, es el camino para cualquier empresa del sector de salud que quiera mejorar su margen de beneficio, mejorando el nivel de satisfacción de los pacientes y su credibilidad en el mercado. Entonces, ¿Cómo algunos hospitales han presentado resultados irregulares? Pues la diferencia de desempeño entre una institución y otra se explica por la calidad del sistema implementado y por la forma de integración de esa nueva dinámica en la rutina de las instituciones de salud, (Deloitte, 2016).

Los límites tradicionales de la industria se disolverán y surgirán nuevos roles en el futuro de la salud a medida que la innovación exponencial impulse la industria hacia 2040. Para el 2040, la atención médica tal como la conocemos hoy ya no existirá. Habrá un cambio fundamental de "atención médica" a "salud". Y aunque la enfermedad nunca se eliminará por completo, a través de la ciencia, los datos y la tecnología, podremos identificarla antes, intervenir de manera proactiva y comprender mejor su progresión para ayudar a los consumidores a mantener su bienestar de manera más eficaz y activa. El futuro se centrará en el bienestar y será gestionado por empresas que asuman nuevos roles para generar valor en el ecosistema de salud transformado., (DELOITTE, 202).

### 3.1.1 Análisis ecológico ambiental.

Ecuador avanza hacia la transición ecológica como primer país en Latinoamérica en impulsar la generación de instrumentos públicos para el desarrollo sostenible, la conservación del patrimonio natural y el acceso al agua, bajo una estrategia que permita asimismo el desarrollo económico y social. Su modelo buscará orientarse a una economía baja en emisiones de carbono, que aspire a la coexistencia entre el ser humano y la vida silvestre, y que tenga en cuenta la degradación climática como generador de riesgos, (SWISSINFO, 2021).

La salud ambiental es una deuda pendiente en el Ecuador, dentro del marco normativo, el gobierno nacional a través de la secretaria de salud y secretaria del medio ambiente, no priorizan la salud ambiental, sino que, estas son implementadas como resultantes de los efectos que un fenómeno determinado ocasiona, es decir tan solo se implementan políticas y programas para apagar incendios. Existe una escasa determinación de parte del gobierno por otorgar los recursos necesarios al sector salud humana y salud ambiental, se resta importancia a los lineamientos constitucionales del Sumak Kawsay y se irrespetan a la Pacha Mama, además, se limitan los compromisos adquiridos en el campo de la política internacional en cuanto al cuidado de la salud ambiental. Se concierne con los países de la región cuyos objetivos generales son, al igual que los objetivos del Ecuador y la ciudad de Guayaquil, el preservar la salud humana desde la salud ambiental, (Crespo-Antepara & Gómez , 2018)

- **Análisis Legal.**

La Ley Orgánica de Salud prescribe en el artículo 203 que “los servicios de salud, serán corresponsables civilmente, de las actuaciones de los profesionales de la salud que laboran en ellos”<sup>1</sup>.

Los laboratorios clínicos deben registrarse al Acuerdo Ministerial No. 00002393 - Reglamento para el funcionamiento de los laboratorios clínicos (Registro Oficial N 216), que tiene como objetivo asegurar la calidad de los resultados de los análisis realizados y controlar el mantenimiento, registros, manejo y disposición de muestras, así como el control de reactivos y limpieza del material del laboratorio. Además, promueve la normalización de todos los aspectos relacionados con la organización general del

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de Salud. Artículo 203. Registro Oficial Suplemento No. 423 del 22 de diciembre de 2006.

laboratorio, los sistemas de seguridad para el personal que labora en el laboratorio, las instalaciones e infraestructura, (Del Pozo, 2018) .

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

El análisis de Porter o las 5 fuerzas de Porter es una teoría que mide un sector o empresa identificando distintos parámetros. Fue desarrollada a finales de los 70 por el profesor Michael Porter, la cual permitía analizar si las actividades de una empresa eran competitivas, convirtiéndose en una herramienta imprescindible de estrategia y marketing, (Ibes, 2022).

**Gráfico 4. Las cinco fuerzas de Porter, modelo aplicado al laboratorio clínico**



Fuente: Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, año1979

Elaborado por: Katherine Patiño

#### **Rivalidad Entre Los Competidores Existentes.**

El laboratorio por estar en un hospital clínico brinda la atención a todas las áreas del mismo y atiende alrededor del 70% de los pacientes de consulta externa de médicos especialista que tienen sus consultorios en la clínica laboran.

Se necesita ampliar la cartera de exámenes de laboratorios y prolongar la atención del servicio. Debido a que en la provincia Tsáchila, existen varios Laboratorios clínicos que ofertan sus servicios y los usuarios los prefieren por esas facilidades, por eso de 4,5/5



que significa que tiene un impacto alto respecto a los laboratorios clínicos de la Provincia Tsáchila.

#### **Amenaza de los nuevos competidores.**

En la provincial existe un numero en ascenso de laboratorios que por su localización facilita el acceso a los usuarios. En la actualidad se ha abierto nuevos laboratorios clínicos que han ampliado de oferta en el servicio de atención 24 horas. Es por esto la valuación de esta fuerza es de 4/5, considerada como alto.

#### **Poder de negociación de los clientes.**

Se prolonga el tiempo de entrega de resultados de ciertos exámenes que se derivan a otro laboratorio por lo que los pacientes deciden acudir a laboratorios donde le entreguen en menor tiempo los resultados, la valoración es de 2,5/5, se considera un impacto medio.

#### **Amenaza de productos y servicios sustitutivo.**

El laboratorito clínico, al no contar con una amplia cartera de exámenes que, se realicen con sus propios equipos, genera que el usuario busque otros laboratorios que, si le puedan realizar y entregar en menor tiempo, por este motivo se valora en 3,0/5 la amenaza de servicios sustitutivo.

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

El laboratorio está en constante comunicación con los proveedores informándose de nuevos productos con mayor estándar en calidad para su adquisición y con ello poder brindar resultados que generen mayor confianza en el usuario. En relación a los precios de los insumos ofertados varían en función del volumen de adquisiciones que se realizan, por este motivo los laboratorios que ofrecen sus servicios a nivel nacional tienen una ventaja competitiva, la valoración de impacto de esta fuerza es de 3,0/5 catalogado como medio.

### **3.3.1.3 Análisis FODA.**

Se trata de una herramienta muy importante antes de realizar cualquiera estrategia comercial. En este sentido, para que una empresa lleve a cabo con éxito dicha estrategia, en primer lugar, se deberá conocer la situación presente de su empresa. El objetivo de este análisis, es que la empresa, a partir de la información que obtenga sobre su situación pueda tomar las decisiones o cambios organizativos que mejor se adapten a las exigencias del mercado y del entorno económico, (Kiziryan, 2022).

El análisis FODA realizado al Laboratorio clínico de Novaclinica, es una herramienta que permite establecer un diagnóstico del estado actual de la institución, al mismo tiempo se puede diseñar estrategias competitivas examinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas propias de la institución y cuya evidencia permite reconocer la capacidades y limitaciones con las que día la organización debe afrontar los nuevos escenarios y desafíos en el ámbito sanitario.

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

La cadena de valor según Michael Porter es una herramienta que permite analizar las distintas actividades de una compañía y determinar qué valor aportan al conjunto de la actividad empresarial y, en concreto, al producto o servicio que la compañía comercializa.

Gráfico 5. Cadena de Valor de la organización



Fuente: Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979

Elaborado por: Katherine Patiño

### 3.3.1.5 Planificación Estratégica

Novaclinica Santa Anita, tiene como objetivo fundamental, el brindar atención y tratamiento médico, orientado a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico y procedimientos clínicos; colocando a disposición más de 25 años de experiencia y conocimiento científico, consolidado en un ambiente asistencial, a través de un equipo humano altamente calificado, con procesos de mejoramiento continuo de calidad, centrados en nuestros usuarios, (Novaclinica, 2022).

#### **Misión.**

Somos un centro hospitalario que ofrece servicios médicos de alta calidad científica y humana enfocado a ofrecer a nuestros pacientes tratamientos médicos acorde protocolos internacionales dentro de un ambiente acogedor y trato amable con especialistas acreditados, personal capacitado y tecnología de punta, (Novaclinica, 2022).

#### **Visión.**

Ofrecer a la Provincia de Santo Domingo y sus zonas de afluencia servicios médico de alta calidad, sustentados en el rigor científico, tecnología de vanguardia y hospitalidad contando con profesionales médicos especialistas y subespecialistas idóneamente formados que nos permitan alcanzar la excelencia logrando así fidelización de nuestros pacientes basados en la confianza y el buen servicio, (Novaclinica, 2022).

#### **Valores**

- **Calidad.** Garantizamos que cada paciente reciba los servicios de diagnóstico y terapéuticos más apropiados para una atención médica óptima.
- **Integridad.** Tenemos veracidad y transparencia en nuestras acciones.
- **Profesionalismo.** Ofertamos nuestros servicios con altos estándares de calidad y compromiso.
- **Empatía.** Tenemos la capacidad de entender las emociones de los pacientes o sus familiares.
- **Solidaridad.** Estamos comprometidos siempre con el bienestar de nuestros pacientes.

- **Innovación.** Nos preocupamos por prevenir, diagnosticar y supervisar los problemas de salud, con los métodos actualizados permanentemente, (Novaclinica, 2022).

### **Objetivos Institucionales**

- Ofrecer servicios médicos que cumplan altos estándares científicos
- Garantizar un manejo gerencial que permita la sostenibilidad de la institución con énfasis en la fidelización de los pacientes.
- Introducir una cultura organizacional de mejoramiento continuo de la calidad y la permanente capacitación de nuestro talento humano.
- Fidelizar a los pacientes partir de la confianza y trato amable
- Mantener nuestros recursos estructurales, técnicos, humanos y tecnológicos acorde a los avances modernos
- Establecer una cultura institucional en la que los costos sean evaluados en la búsqueda de la competitividad sin detrimento de la calidad en la prestación de nuestros servicios.
- Cumplir con los requisitos de ley para mantener acreditación de nivel II
- Constituir un Hospital pionero dentro de la provincia de los Tsáchilas
- Adoptar la cultura de seguridad del paciente como pilar fundamental de todas las estrategias de desarrollo institucional, (Novaclinica, 2022).

### **Principios Éticos.**

**Principio de beneficencia,** Novaclinica Santa Anita ofrece servicios médicos apegados a protocolos internacionales de manejo clínico, así como sigue los principios básicos de la deontología médica. El principio de beneficencia se fundamenta en que toda acción médica debe buscar el bien del paciente por sobre todas las cosas, no se busca necesariamente la curación sino su bienestar.

**Principio de no maleficencia,** siguiendo el adagio *primun non nocere*, si un acto médico debe seguir el principio fundamental de no hacer daño, si un acto médico podría ser perjudicial el médico debe evaluar el realizarlo o no ante los posibles resultados y las ventajas o desventajas de llevar adelante algún tratamiento.

**Principio de autonomía,** El paciente es dueño de las decisiones sobre su cuerpo, los tratamientos deben realizarse si y sólo si hay una autorización para llevarla a cabo,

independientemente del criterio médico de lo que es mejor para el paciente, este tiene la libertad de aceptarlo o negarse basado en creencias religiosas, morales, éticas, culturales, etc.

**Principio de confidencialidad,** La atención médica, sus tratamientos, diagnósticos o cualquier información de un paciente es completamente confidencial, la historia clínica es un documento médico legal que guarda confidencialidad y a la que puede acceder el paciente bajo firma de autorización o la justicia por medio de la orden de un fiscal, (Novaclinica, 2022).

### **Políticas Empresariales.**

#### **Política de calidad**

Nos enfocamos a la búsqueda diaria de la excelencia en todos nuestros servicios, nuestra atención médica se rige a protocolos de manejo internacional junto con un trato amable en un ambiente de hospitalidad y seguridad para el paciente.

#### **Política de acreditación**

La confianza de los usuarios del servicio de salud se basa en la trayectoria de las instituciones y en la capacidad de mantener altos estándares de calidad y mejor aún acreditaciones que avalan la calidad de los servicios, en Novaclinica nos hemos propuesto acreditarnos según una de las normativas internacionales.

#### **Política de ambiente físico**

La experiencia sensorial del paciente es un factor importante de valoración positiva al Hospital, esto involucra no solo un trato amable sino también un ambiente físico agradable, instalaciones iluminadas, limpias, ordenadas, equipamiento moderno, adecuada presentación del personal, (Novaclinica, 2022).

### 3.4 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El Plan de Gestión Gerencial 2023-2027 tiene como objetivo convertirse en el mapa estratégico para el Laboratorio Clínico de Novaclinica durante este periodo, que sirva para definir, articular y priorizar objetivos, implementar la estrategia de la organización, monitoreado a través de indicadores de evaluación del desempeño gerencial, de acuerdo a la propuesta realizada.

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

##### Gestión Gerencial de la Dirección

##### Estrategia

Potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita.

##### Actividades 1:

Diseñar un manual del plan de gestión de calidad para el laboratorio clínico con la finalidad establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión del laboratorio clínico de Novaclinica.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Elaborar cronograma de implementación del plan de gestión	90%	Cronograma de implementación del plan de gestión aprobado / Cronograma de implementación del plan de gestión requerido	100%	Enero 2023
Informé de aprobación del plan de gestión	10%	Documento de aprobación del plan de gestión		Enero 2023

**Actividad 2:**

Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico de Novaclinica

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico de Novaclinica	90%	Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico de Novaclinica conformado/ Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico de Novaclinica planificado	100%	Enero 2023
informe de conformación de comité con sus respectivos miembros	10%	Documento conformación de comité.		Enero 2023

**Actividades 3:**

Instaurar una formación motivacional en el personal del laboratorio Clínico de Novaclinica, para desarrollo de una cultura de información, apego a los lineamientos de gestión establecidos, empatía con los pacientes y sus familias

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Elaborar cronograma y obtener aprobación	10%	Cronograma de capacitación aprobado / Cronograma de capacitación requerido	100%	Enero 2023
Capacitaciones con especialistas del área.	90%	Número de empleados capacitados/ Número de empleados que requieren capacitación		Marzo-Abril 2023



**Actividad 4:**

Orientar los esfuerzos del laboratorio clínico, hacia un monitoreo constante de los procesos y dar atención al cliente dando solución oportuna a las debilidades evidenciadas.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Determinar y priorizar actividades y tareas administrativas, Financieras, RRHH	10%	Procesos monitoreados/ procesos que se requieren monitorear	100%	Febrero-Marzo 2023
Fortalecer actividades y tareas administrativas, Financieras, RRHH	90%	Numero de procesos Fortalecidos / Numero de Procesos planificados Fortalecer		Mayo-Junio 2023

**Actividad 5:**

Establecer una política de atención de calidad, para facilitar que los clientes encuentren de forma rápida y sencilla la información que requieran.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Identificar canales de comunicación	50%	Canales de comunicación identificados	100%	Junio - Mayo2023
Implementación de canales de comunicación	50%	N° de canales de comunicación Implementados/N° de canales de comunicación Identificados		Junio-Julio 2023

**Actividad 6:**

Desarrollar estándares de calidad en atención al cliente y socializar los procesos identificados.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Identificar procesos de atención al cliente y estandarizarlos	30%	N° de los procesos de atención al cliente estandarizados.	100%	Julio-Agosto2023
Socializar los procesos identificados con el personal del laboratorio clínico.	20%	N° empleados socializados en procesos de atención al cliente /N° empleados del Laboratorio Clínico		Agosto 2023
Aplicación de encuestas para el seguimiento a niveles satisfacción del cliente	30%	Numero de encuestas aplicadas/ Numero de encuestas planificadas aplicar		Agosto, septiembre, octubre 2023
Automatización del servicio al cliente	20%	# de medios de automatización del servicio al cliente implementados/# de medios de automatización del servicio al cliente planificados implementar.		Agosto 2023

**Actividad 7:**

Monitorización continua de los indicadores de calidad, con la finalidad de verificar la implementación del plan de gestión gerencial.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Informe de aplicación del plan de gestión del laboratorio clínico.	50%	Informe elaborado/informe planificado	100%	Septiembre 2023
Personal del laboratorio clínico evaluado	50%	Número del personal Evaluado /Total del personal planificado		Septiembre 2023

#### Actividad 8:

Elaborar e implementar un plan para disminuir las quejas no atendidas del laboratorio clínico de Novaclinica.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Elaboración de un plan para disminuir las quejas no atendidas	50%	Informe elaborado/informe planificado	100%	Septiembre 2023
Seguimiento de informes de quejas no atendidas	50%	Informes de seguimientos mensuales		Septiembre 2023

**Actividad 9:**

Determinar el número de personas suficientes para cubrir la jornada laboral, considerando los días típicos y atípicos de atención, picos de demanda etc. con la finalidad de fidelizar a los clientes y ofrecer un servicio de calidad.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Personal de recursos humanos designado al laboratorio clínico	40%	Personal designado/personal planificado	100%	Octubre 2023
Personal distribuido para las 24 horas	60 %	Personal administrativo distribuido/Personal administrativo planificado		Noviembre 2023

**Actividad 10:**

Implementar la oferta de nuevos exámenes para atender la demanda insatisfecha de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas.

TAREAS	% DE TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	MESES DE IMPLEMENTACIÓN
Cartelera de nuevos servicios del laboratorio Clínico ofertados.	50%	Cartelera de nuevos servicios ofertados elaborada/Cartelera de nuevos servicios planificada	100%	Noviembre 2023
Seguimiento de informes de cartera de servicios	50 %	# de Informes de cartera de servicios elaborados/ # de Informes de cartera de servicios elaborados		Diciembre 2023



ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Orientar los esfuerzos del laboratorio clínico, hacia un monitoreo constante de los procesos	Determinar y priorizar actividades y tareas administrativas, Financieras, RRHH		X	X									
	Fortalecer activadas administrativas, Financieras, RRHH					X	X						
Establecer una política de atención de calidad al cliente	Identificar canales de comunicación						X	X					
	Implementación de canales de comunicación								X	X			
Desarrollar estándares de calidad en atención al cliente y socializar los procesos identificados	Identificar procesos de atención al cliente y estandarizarlos								X				
	Socializar los procesos identificados con el personal del laboratorio clínico.								X				
	Aplicación de encuestas para el seguimiento a niveles satisfacción del cliente								X	X	X		
	Automatización del servicio al cliente								X				

ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Monitorización continua de los indicadores de calidad	Informe de aplicación del plan de gestión del laboratorio clínico.												
	Personal del laboratorio clínico evaluado												
Elaborar e implementar un plan para disminuir las quejas no atendidas del laboratorio clínico de Novaclínica.	Elaboración de un plan para disminuir las quejas no atendidas									X			
	Seguimiento de informes de quejas no atendidas									X			
Determinar el número de personas suficientes para cubrir la jornada laboral.	Personal de recursos humanos designado al laboratorio clínico										X		
	Personal distribuido para las 24 horas										X		
Implementar la oferta de nuevos exámenes para atender la demanda insatisfecha de la población de Santo Domingo de los Tsáchilas.	Carteleros de nuevos servicios del laboratorio Clínico ofertados.											X	
	Seguimiento de informes de cartera de servicios												X

Fuente. Guía Metodológica Proyecto Mgn (Capstone)



Tabla 11. Planificación financiera del plan de gestión gerencial

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b>								
<b>R E C U R S O S</b>	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>HORAS MES</b>	<b>MESES REQUERIDO</b>	<b>TOTAL HORAS PLAN</b>	<b>VALOR HORA</b>	<b>TOTAL</b>	
	Comité de implementación	Gerente		7	12	84	22 \$	1.848,00
		Talento Humano		4	12	48	15 \$	720,00
		Licenciado Clinico		2	12	24	15 \$	360,00
						0	\$	-
	Otros de apoyo	Facilitador		15	3	45	35 \$	1.575,00
						0	\$	-
						0	\$	-
						0	\$	-
	<b>MATERIALES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD MES</b>	<b>MESES REQUERIDO</b>	<b>TOTAL PLAN</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	
Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01 \$	60,00		
Material de oficina	lapices	10	12	120	0,18 \$	21,60		
Material de oficina	esferos	5	12	60	0,78 \$	46,80		
<b>EQUIPAMIENTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>		
Equipo de computo	Lapto	1			1200 \$	1.200,00		
Muebles de oficina	Escritorio	1			150 \$	150,00		
Equipo de computo	Impresora	1			200 \$	200,00		
<b>OTROS</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>			<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>		
Imprevistos						618,14 \$		
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL</b>						<b>\$</b>	<b>6.799,54</b>	

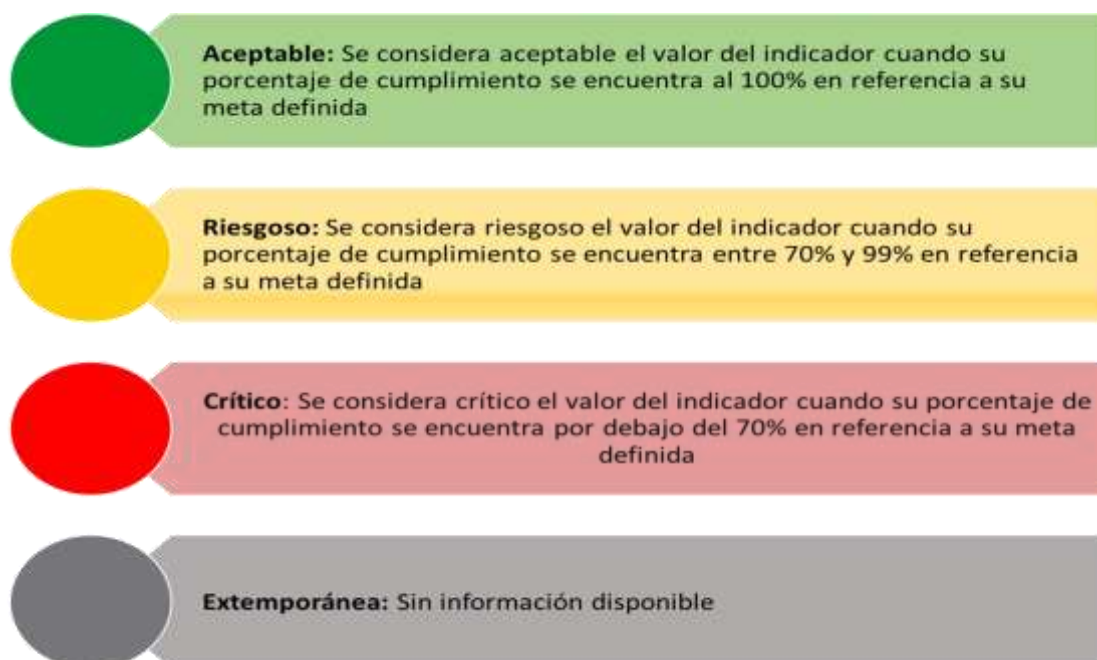
Fuente. Guía Metodológica Proyecto Mgn (Capstone)

## CAPÍTULO IV

### 4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

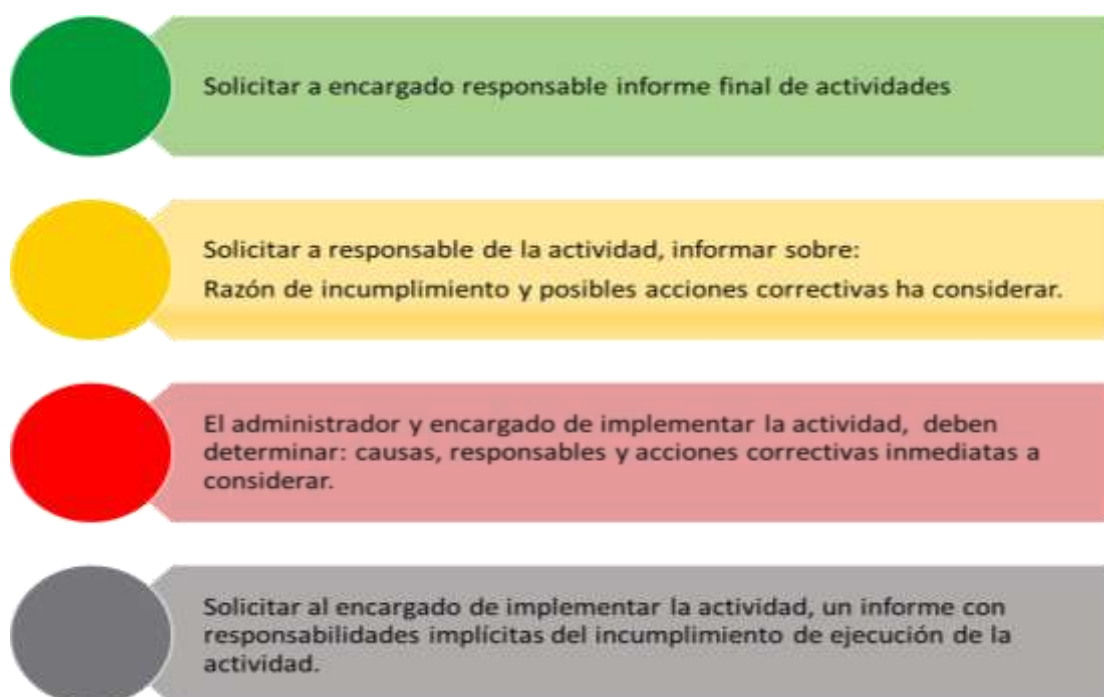
#### 4.1 SemafORIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES.

Gráfico 6. SemafORIZACIÓN DE SEGUIMIENTO A LAS ACTIVIDADES



Fuente. Adaptado de (Morozov, 2015).

Gráfico 7. Acciones correctivas de acuerdo a semafORIZACIÓN



Fuente. Adaptado de (Morozov, 2015).

## **4.2 Periodicidad del seguimiento de las actividades implementar.**

Para realizar la comprobación, de la correcta ejecución del cronograma de actividades propuesto, se debe realizar un seguimiento mensual comparando el porcentaje de cumplimiento y se reportara en función del formato de semaforización sugerido en el gráfico 7.

## **4.3 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 potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas” citaremos las principales:

- La trascendental limitación es la aprobación del plan de gestión por los administradores y dueños del laboratorio clínico.
- La asignación de recursos, no es suficiente debido a que los pagos de las instituciones públicas con las que se mantiene convenios no se realizan a tiempo. Lo cual repercute de manera muy importante al flujo de efectivo de la institución.
- Actualmente el laboratorio clínico de Novaclinica cumple con un turno de 8 horas, para cubrir la atención de 24 horas, habría que contratar más empleados, lo que presupone un aumento considerable en los pagos de sueldos y salarios.
- El plan de gestión está sujeto al cumplimiento del cronograma de actividades, su incumpliendo haría que no se logren los objetivos propuestos en él.
- Si los indicadores de seguimiento no se evalúan periódicamente no se podrá tomar las debidas acciones correctivas.

Adicionalmente, se realiza la categorización del porcentaje de cumplimiento de las actividades en función de los siguientes intervalos:

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

### **Conclusiones:**

1. En el laboratorio clínico de Novaclinica, no se dispone al momento, de un Plan de Gestión Gerencial, que permita planificar, organizar, dirigir y controlar, por lo cual no es posible mejorar los servicios ofertados a la población de la provincia de los Tsáchilas y sus zonas de influencia.
2. Una vez realizado el análisis situacional del laboratorio clínico de Novaclinica, se identificaron sus fortalezas, las principales son: tener excelentes relaciones inter-institucionales y cuenta también con un equipo humano, motivados a la mejora constante.
3. El Plan de Gestión Gerencial, para potenciar el servicio de laboratorio clínico del Hospital Novaclinica Santa Anita, en la provincia de Santo domingo de los Tsáchilas, le permitirá contar con una herramienta para hacer intervenciones a largo plazo y ofertar servicios de calidad en la atención.
4. La implementación del plan de gestión gerencial a largo plazo, está sujeto a la asignación de recursos financieros, a la participación comprometida de los empleados y administradores, que deben contribuir efectivamente al cambio institucional orientado satisfacción del cliente.

## **Recomendaciones:**

- 1 Ejecutar el plan de gestión gerencial propuesto, en los tiempos establecidos en el cronograma de actividades, con la finalidad de mejorar la calidad de atención a los clientes, del laboratorio clínico de Novaclinica.
- 2 Los dueños del laboratorio deben estar conscientes, que es necesario implementar herramientas para evaluar constantemente la satisfacción del cliente.
- 3 Crear un banco de datos, con encuestas que permitan monitorear el nivel de satisfacción del cliente, en forma periódica.
- 4 Realizar sondeos de mercado para conocer las nuevas tendencias de necesidades de los clientes, así como la oferta de servicios de nuestra competencia.

## GLOSARIO

- **Estándares de calidad:** Es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.
- **Plan de gestión:** es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo.
- **Servicios de salud:** Proporcionar protección social de la salud e igualdad de acceso a una atención de salud de calidad tiene considerables efectos positivos en la salud individual y pública.
- **Metodología cualitativa:** es el método científico de observación para recopilar datos no numéricos.
- **Cronograma de actividades:** es simplemente un calendario en el que estableces los tiempos en los que realizaras el proyecto, una tarea, o un conjunto de actividades a trabajar o desarrollar.
- **Hospitales:** Existen tres clases de hospitales: de Primer, Segundo y Tercer niveles, siendo su asistencia de menor a mayor complejidad. Dentro de ellos se atiende a pacientes con afectaciones que irán de simples a gravísimas, críticas, cuidados paliativos o incluso terminales
- **Laboratorio clínico:** es una especialidad médica que permite contribuir al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades humanas.
- **Gestión gerencial:** es una de las claves para el funcionamiento global de toda empresa dirigida por los gerentes de una sociedad.
- **Cadenas de valor:** concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Las cadenas de valor abarcan todas las partes de un proceso.
- **Modelo de Porter:** es una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.
- **FODA:** es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz.
- **Semaforización:** “administración visual”, lo que implica que de una sola mirada se pueda visualizar la situación general en que se encuentran los resultados propuestos en el plan estratégico. Preferiblemente se debe concentrar la información en una sola página o pantalla.
- **OMS:** Organización Mundial de la Salud

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBIT. (21 de 06 de 2021). <https://www.ambit-bst.com>. Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/innovaci%C3%B3n-tecnol%C3%B3gica-en-la-medicina#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20en%20medicina,costes%20de%20dispositivos%20y%20tratamientos>.
- Banco Central del Ecuador. (29 de 08 de 2022). *bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1482-la-economia-ecuatoriana-crecio-4-2-en-2021-superando-las-previsiones-de-crecimiento-mas-recientes#:~:text=Boletines%20de%20prensa-,La%20econom%C3%ADa%20ecuatoriana%20creci%C3%B3%204%2C>
- Bone, G. T. (2021). *Uso irracional de las pruebas de laboratorio clínico por parte de los médicos de asistencia de la sala de emergencias del Hospital Sur “Delfina Torres de Concha”*. Esmeraldas: PUCE.
- CELAG. (24 de 05 de 2022). *www.celag.org*. Obtenido de <https://www.celag.org/ecuador-balance-politico-a-un-ano-de-gobierno-de-lasso/>
- Clinicadac. (3 de 08 de 2022). *Clinicadac*. Obtenido de <https://www.clinicadac.com/la-importancia-de-los-examenes-de-laboratorio-clinico-de-rutina/>
- Conclina Ecuador. (25 de 11 de 2020). <https://canalnewsecuador.com>. Obtenido de <https://canalnewsecuador.com/2020/04/24/la-tecnologia-impacta-el-sector-de-la-salud/>
- Crespo-Antepara , D., & Gómez , G. (2018). Política de salud ambiental, efectos en la salud humana. Guayaquil. Ecuador. *Polo de Conocimiento*, 18-19.
- Del Pozo, J. (2018). <http://www.calidadsalud.gob.ec>. *Revista científica de salud*, 22-24. Obtenido de [http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS\\_MINISTERIALES/ACUERDO%20MINISTERIAL%20393%20REGLAMENTO%20A%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LOS%20LABORATORIOS%20CL%C8%91NICOS.pdf](http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2022/Documentos/ACUERDOS_MINISTERIALES/ACUERDO%20MINISTERIAL%20393%20REGLAMENTO%20A%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20LOS%20LABORATORIOS%20CL%C8%91NICOS.pdf)
- DELOITTE. (05 de 08 de 202). <https://www2.deloitte.com/e>. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/el-futuro-de-la-salud.html>
- Deloitte. (11 de 05 de 2016). <https://mv.com.br>. Obtenido de <https://mv.com.br/es/blog/-por-que-ofrecer-agendamiento-de-citas-online-para-los-pacientesr>
- Esan. (10 de 12 de 2021). <https://www.esan.edu.pe>. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/>
- Fuentes, R., & Rivadeneira, G. (14 de 05 de 2016). <https://rmedicina.ucsg.edu.ec>. Obtenido de <https://rmedicina.ucsg.edu.ec/archivo/19.4/RM.19.4.01.pdf>
- Guzman, A. (2016). *Importancia del laboratorio en el diagnóstico de enfermedades*. Chile: Icaza.
- Ibes. (30 de 08 de 2022). <https://www.iebschool.com>. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Infoguia. (12 de 11 de 2020). *INFOGUI*. Obtenido de <https://infoguia.com/infotip.asp?t=que-es-un-laboratorio-clinico&a=75>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- ITESM. (12 de 4 de 2020). *ITESM*. Obtenido de <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/tipos-de-investigaci%C3%B3n-cualitativa-2021>
- Iturralde , R. (11 de 08 de 2018). <http://www.planv.com.ec/>. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/sites/default/files/>
- Kiziryan, M. (03 de 05 de 2022). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Ministerio de Economía y finanzas. (08 de 11 de 2018). <https://www.finanzas.gob.ec>. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/el-presupuesto-general-del-estado/>
- Novaclínica. (02 de 08 de 2022). <novaclinicasantaanita.com.ec>. Obtenido de [https://novaclinicasantaanita.com.ec/?fbclid=IwAR2flq1Kc70l8a\\_nh-PzqfRfuo7qRUDddu9yxcas2XCсахssP\\_SxdQkS4c](https://novaclinicasantaanita.com.ec/?fbclid=IwAR2flq1Kc70l8a_nh-PzqfRfuo7qRUDddu9yxcas2XCсахssP_SxdQkS4c)
- OMPI. (15 de 07 de 2022). <https://www.wipo.int>. Obtenido de [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/es/2019/health\\_ai\\_bigdata.html](https://www.wipo.int/global_innovation_index/es/2019/health_ai_bigdata.html)
- Organización Mundial de la Salud. (2016). *Sistema de gestión de la calidad en el laboratorio: manual*. Mexico: ISBN 978 92 4 354827 2.
- ORG-INV. (2020). <https://tiposdeinvestigacion.org/reporte-informe-de-investigacion/>. <https://tiposdeinvestigacion.org/reporte-informe-de-investigacion/>: Edilsa.
- ORION. (02 de 08 de 2022). Sistema de Laboratorios Clínicos en la nube. Santo Domingo, Tsachila.
- Ortiz, E. (05 de 08 de 2016). <https://gk.city>. Obtenido de <https://gk.city/2016/06/20/la-liquidacion-sueno-llamado-enfarma-ep/>
- Pila, H. L. (2022). *Plan de gestión de calidad del servicio de laboratorio clínico del Hospital*. Santa Elena: UDLA.
- Primicias. (05 de 05 de 2022). <www.primicias.ec>. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-gobierno-estado-cambios-pais/>
- Questionpro. (1 de 08 de 2022). <www.questionpro.com>. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/empatia-en-el-servicio-al-cliente/>
- Sentione. (01 de 08 de 2022). <sentione.com>. Obtenido de <https://sentione.com/es/recursos/faq/automatizacion-servicio-al-cliente>
- SWISSINFO. (15 de 08 de 2021). <https://www.swissinfo.ch/>. Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-medioambiente--an%C3%A1lisis--transici%C3%B3n-ecol%C3%B3gica--en-ecuador--proteger-el-medioambiente-con-desarrollo/46921550>
- SWISSINFO. (21 de 10 de 2021). <www.swissinfo.ch>. Obtenido de [https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-gobierno\\_ecuador-atravesa-una-situaci%C3%B3n-social--cr%C3%ADtica--con-5-millones-de-pobres/47022298](https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-gobierno_ecuador-atravesa-una-situaci%C3%B3n-social--cr%C3%ADtica--con-5-millones-de-pobres/47022298)
- Velasquez, W. (4 de 3 de 2022). <mindtecbolivia.com>. Obtenido de <https://www.mindtecbolivia.com/herramientas-recoleccion-datos-cualitativos/>



Yesid, F. (2016). El laboratorio clínico en Colombia: orígenes, historia, nacimiento y desarrollo. *Archivos de Medicina*, 11.