



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL  
PROCESAMIENTO Y ENTREGA DE RESULTADOS  
HISTOPATOLÓGICOS EN UN HOSPITAL GENERAL  
DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

AUTOR  
MAYRA ALEJANDRA BAUTISTA PONCE

AÑO  
2023



## ESCUELA DE NEGOCIOS

Plan de Gestión Gerencial para la optimización del procesamiento  
y entrega de resultados histopatológicos en un Hospital General  
del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

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

### **Docente Guía**

Mgs. Sonia Brazales Noroña

### **Autora**

Mayra Alejandra Bautista Ponce

### **Año**

2023

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

Mayra Alejandra Bautista Ponce

## RESUMEN

El Servicio de Anatomía Patológica de una unidad médica del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ubicado en la provincia de Chimborazo, se encarga de estudiar las muestras de tejidos humanos obtenidas mediante diversos procedimientos quirúrgicos previos, utilizando equipos especializados y personal técnico capacitado. En este trabajo se destaca la situación actual de este servicio en un hospital de segundo nivel, siendo este muy particular pues posee especialidades médicas como oncología y cirugía oncológica, lo que destaca aún más la importancia del servicio de Anatomía Patológica. Para lo cual se plantea estrategias de gestión gerencial con el fin de mejorar los tiempos y procesos que realiza este servicio.

## **ABSTRACT**

The Pathological Anatomy Service of a medical unit of the General Individual and Family Health Insurance of the Ecuadorian Institute of Social Security located in the province of Chimborazo, oversees studying human tissue samples obtained through various previous surgical procedures, using specialized equipment, and trained technical staff. This work highlights the current situation of this service in a second level hospital, this being very particular as it has medical specialties such as oncology and oncological surgery, which further highlights the importance of the Pathological Anatomy service. For which management strategies are proposed to improve the times and processes carried out by this service.

## INDICE DE CONTENIDOS

### 1. CAPÍTULO I.....

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

1.1 ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1.1 Introducción.....	1
1.1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	2
1.1.2.1 Estructura Administrativa.....	2
1.1.2.2 Estructura Financiera.....	3
1.1.2.3 Estructura Operativa.....	3
1.1.2.4 Oferta y Demanda de Servicios.....	4
1.1.2.4.1 Oferta (Red).....	4
1.1.2.4.2 Demanda de Servicios:.....	5
1.1.2.5 Análisis geoespacial y geopolítico.....	5
1.1.2.5.1 Análisis geoespacial:.....	5
1.1.2.5.2 Análisis geopolítico:.....	6
1.1.2.6 Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	7
1.1.2.7 Población atendida.....	10
1.1.2.8 Demanda de servicios insatisfecha.....	10
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA.....	11
1.2.1 Justificación del planteamiento del problema.....	12
1.2.2 Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios.....	12
1.2.3 Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	13

### 2. CAPÍTULO II.....

#### JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS. .... 15

2.1 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	18
2.1.1 Gestión Gerencial de la Dirección.....	18
2.1.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	18
2.1.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	19
2.1.4 Gestión Financiera.....	19
2.1.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	20
2.1.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	21
2.1.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	21

<b>3. CAPÍTULO III .....</b>	<b>.....</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>22</b>
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.1.1 Análisis del Entorno Social .....	22
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	25
3.1.3 Análisis FODA .....	26
3.1.4 Cadena de Valor de la Organización .....	27
3.1.5 Planificación Estratégica .....	28
3.1.5.1 Misión.....	28
3.1.5.2 Visión.....	28
3.1.5.3 Valores.....	28
3.1.6 Objetivos Institucionales .....	29
3.1.7 Objetivos Específicos .....	29
3.1.8 Principios Éticos .....	30
3.1.9 Políticas .....	30
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....	.....
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL ..</b>	<b>31</b>
3.2.1 GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN.....	31
3.2.1.1 Indicadores de Gestión por áreas (proyección dos años) .....	31
3.2.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	32
3.2.2.1 Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años) .....	32
3.2.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	32
3.2.3.1 Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años) .....	32
3.2.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	33
3.2.4.1 Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años) .....	33
3.2.4.2 Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años).....	34
3.2.5 Gestión Financiera.....	35
3.2.5.1 Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años).....	35
3.2.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	35
3.2.6.1 Indicadores de dispositivos médicos (proyección anual) .....	35
3.2.7 Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	36
3.2.7.1 Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años)	
.....	36

<b>4. CAPÍTULO IV.....</b>	<b>.....</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL</b>	
<b>.....</b>	<b>37</b>
4.1 LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL .....	37
4.1.1 Recursos Humanos .....	37
4.1.2 Recursos técnicos y de mantenimiento.....	37
4.2 CONCLUSIONES .....	37
4.3 RECOMENDACIONES .....	38
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>39</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Cartera de servicios de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba..	9
<b>Tabla 2</b> Estadísticas en laminillas del Servicio de Anatomía Patológica.....	10
<b>Tabla 3</b> Matriz de alternativas de solución.....	14
<b>Tabla 4</b> Análisis FODA.....	26
<b>Tabla 5</b> Cadena de Valor de la Organización.....	27
<b>Tabla 6</b> Indicadores de Gestión por áreas (proyección dos años).....	31
<b>Tabla 7</b> Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años).....	32
<b>Tabla 8</b> Indicadores de ejecución de planes de desarrollo institucional.....	33
<b>Tabla 9</b> Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años).....	33
<b>Tabla 10</b> Prestación de Servicios, indicadores de gestión (proyección cinco años).....	34
<b>Tabla 11</b> Indicadores de abastecimiento de dispositivos médicos (proyección anual).....	35
<b>Tabla 12</b> Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años).....	36



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama.....	3
<b>Figura 2.</b> Ubicación del Hospital General IESS Riobamba.....	5

## CAPÍTULO I

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

#### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### Introducción

En el mundo, las instituciones de salud de cualquier nivel de atención son lugares donde se realizan un gran número de procesos asistenciales que requieren diferentes servicios para una atención adecuada a sus usuarios. Dentro de los hospitales coexisten diferentes áreas y servicios que se interrelacionan entre sí para la continuidad del flujo de prestación de servicios con un fin común, que es una atención adecuada al usuario, con decisiones, actuaciones, actividades y tareas que se van a realizar en cada una de estas áreas (Rojas, 2014)

En el Servicio de Anatomía Patológica se realiza el estudio de muestras de tejidos que son procesadas en el laboratorio por personal técnico especializado y luego examinadas al microscopio emitiendo un diagnóstico por parte del médico patólogo. Tomando en consideración que casi todo tejido humano obtenido por medio de una cirugía es estudiado microscópicamente, estos laboratorios de Anatomía Patológica disponen, entonces, de varios aparatos que intervienen en el procesamiento del tejido, así como salas para realizar autopsias y manejar tejidos humanos (Ramírez, 2008)

El Hospital General IESS Riobamba es una unidad médica asistencial del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) de referencia regional y provincial; de acuerdo a su tipología, conforme normativa emitida por la Autoridad Sanitaria Nacional para homologar los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, este hospital está categorizado como segundo nivel de atención y cuarto nivel de complejidad como hospital general (Morales, 2017)

El Servicio de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba cuenta con la siguiente estructura: área de atención de ventanilla, área de diagnóstico histopatológico y citopatológico y área técnica donde se realiza el procesamiento de muestras

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

### **Estructura Administrativa**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), administra directamente las funciones que le fueron otorgadas a través de la Ley, bajo los “...órganos de gobierno y dirección superior del IESS, que son responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en el territorio nacional: y son El Consejo Directivo, La Dirección General, y. La Dirección Provincial.” IESS (2014)

De acuerdo con el Reglamento Orgánico Funcional, Resolución No. C.D. 535, para el cumplimiento de la misión institucional, en el Estatuto Orgánico, se definieron los siguientes procesos:

Procesos gobernantes, son aquellos que determinan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

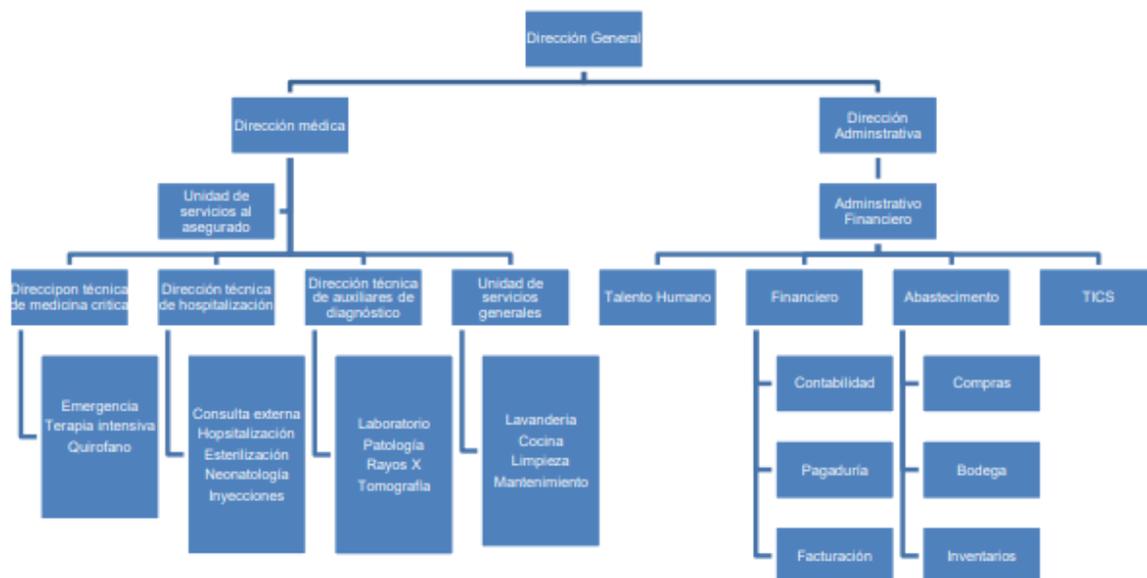
Procesos sustantivos, son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y productos que ofrece a sus clientes y que se enfocan en cumplir la misión y objetivos estratégicos de la institución.

Procesos adjetivos, son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos.

Procesos desconcentrados, son aquellos procesos que permiten gestionar a la institución a nivel territorial, participan en la implementación de políticas, metodologías y herramientas en el área de su jurisdicción en los procesos de información, planificación, y; seguimiento y evaluación.

**Figura 1**

*Organigrama*



*Fuente:* Herrera, 2017

### **Estructura Financiera**

El Hospital General IESS Riobamba pertenece al Instituto Ecuatoriano Seguridad Social (IESS) y está destinado a la prestación de servicios de salud a afiliados y demás miembros de la Red Pública Integral de Salud (RPIS).

La Jefatura Financiera está conformada por las áreas de Costos, Responsabilidad Patronal, Facturación, Auditoría Médica, Contabilidad, Pagaduría.

### **Estructura Operativa**

El Hospital General IESS Riobamba está liderado por la máxima autoridad, el Director Administrativo; y, como Líderes en los diferentes ámbitos técnicos: el Director Médico, el

Director Técnico de Hospitalización y Ambulatoria, el Director Técnico de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento y el Director Técnico de Medicina Crítica.

En la Subgerencia de Auxiliares de Diagnóstico y Tratamiento consta el área de Anatomía Patológica, el área de Laboratorio Clínico y el área de Imagenología

El área de Anatomía Patológica realiza las siguientes prestaciones:

- Análisis macroscópico
- Estudio histológico
- Estudios de citología
- Estudios de Inmunohistoquímica (siendo éste un examen de tercer nivel se tramita para emitir los informes de estas tinciones en esta casa de salud)

## **Oferta y Demanda de Servicios**

### **Oferta (Red)**

Los servicios de salud con los que cuenta la provincia de Chimborazo son: el Hospital de Riobamba, Hospital Alfonso Villagómez, Hospital de Chunchi, Hospital de Colta, Hospital de Guamote, Hospital de Alausí, Hospital Geriátrico Dr. Bolívar Argüello, Centros de Salud de Guano, Riobamba y Chambo (Ministerio de Salud del Ecuador, 2013)

El Hospital General IEES Riobamba es un centro de referencia de la zona 3 del país, esta institución recibe pacientes de las provincias aledañas como: Bolívar, Tungurahua, Pastaza, Cotopaxi, lo cual conlleva a un aumento significativo de la cantidad de pacientes que acuden por consulta externa, para programación de procedimientos quirúrgicos para las diferentes especialidades.

Además, tiene la cobertura del Seguro Social Campesino, Hospital San Juan, Clínica Metropolitana, Inginost, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH); esto conlleva a que la institución tenga una alta demanda de atención al usuario, razón por la cual, el trabajo de recepción de muestras histopatológicas, citología cérvico-vaginal, citología especial, casos histopatológicos externos se incrementa.

El Hospital General IESS Riobamba es una unidad de segundo nivel de atención siendo el Hospital Carlos Andrade Marín la unidad de tercer nivel de referencia.

### **Demanda de Servicios:**

El Hospital General IESS Riobamba brinda su atención a todas las personas afiliadas al Seguro General, Voluntario, Campesino, Jubilados y también a los pacientes de la Red Pública Integral de Salud, esto es, Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), que se articulan a través de la Norma Técnica del Subsistema de referencia, derivación, contra referencia, referencia inversa y transferencia del Sistema Nacional de Salud.

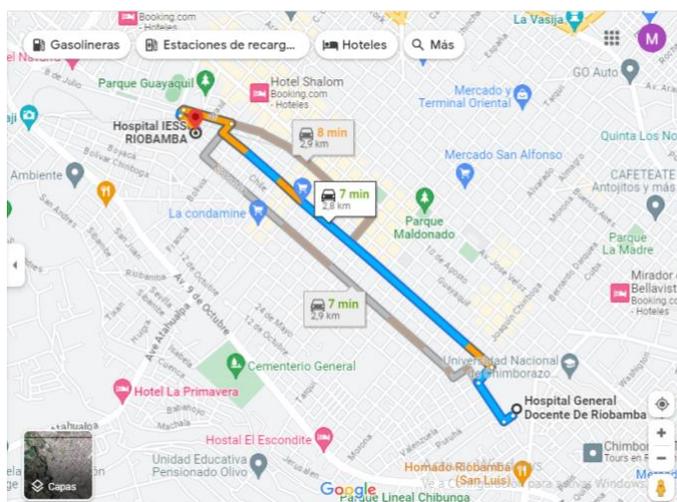
### **Análisis geoespacial y geopolítico**

#### **Análisis geoespacial:**

El Hospital General IESS Riobamba se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en la parroquia Lizarzaburo, en la calle Chile y Brasil.

### **Figura 2**

*Ubicación del Hospital General IESS Riobamba*



*Fuente:* Google Maps

### **Análisis geopolítico:**

La Constitución de la República del Ecuador en el Art.3 numeral 1, atribuye como deber primordial del Estado, garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la salud. Además:

La Carta Magna (2008) en el Art. 32, determina, La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir.

En el Art. 17 del Acuerdo Ministerial 0220-2018 última reforma (Registro Oficial 258, 8 - VI-2018) donde se menciona a los Laboratorios de Anatomía Patológica y cita que es un servicio de apoyo diagnóstico para el Sistema Nacional de Salud, en el que se realizan estudios de muestras biológicas de pacientes, por medio de técnicas histológicas, citológicas, histoquímicas, de inmunohistoquímica, patología molecular, punción aguja fina con el uso de tecnologías como congelación y microscopía electrónica, además de necropsias clínicas y manejo de cadáveres, cuyos resultados orientan o confirman el diagnóstico médico (incluido el de deceso) y apoyan o definen el tratamiento más adecuado para el paciente.

Además, un Laboratorio de Anatomía Patológica de Mediana Complejidad (LAP-2) es el servicio de apoyo diagnóstico al que le compete realizar estudios de muestras biológicas de usuarios/pacientes, en los siguientes aspectos: histológicos de rutina, histoquímica, citológicos exfoliativos y de líquidos corporales, punción aguja fina de lesiones palpables y eventualmente no palpables (si cuentan con la tecnología adecuada) y necropsias clínicas y manejo de cadáveres. Estas dos últimas funciones, solo si el laboratorio se encuentra dentro de un establecimiento hospitalario.

En este sentido, en el presente trabajo, se abordará la prestación de servicios proporcionada por el Laboratorio de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba.

## **Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)**

De acuerdo con el permiso de funcionamiento emitido por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACESS) No. ACESS-2023-Z03-0181782, el Hospital General Riobamba pertenece a Servicios de Salud Clase de Riesgo: A. Este establecimiento de salud cumplió 58 años desde la construcción de su primera etapa conocida actualmente como Hospital Antigo; y, 32 años de la construcción del Hospital Nuevo, en conjunto están conformados por cuatro bloques en varios niveles (Tenesaca, 2015). Cuenta con una capacidad instalada de 115 camas y una amplia cartera de servicios con especialidades tales como:

### **Especialidades Quirúrgicas:**

Cirugía General, Cirugía Maxilofacial, Cirugía Oral, Cirugía Pediátrica, Cirugía Plástica, Cirugía Vascular, Neurocirugía, Otorrinolaringología, Traumatología, Urología, Oftalmología, Cirugía Oncológica, Ginecología y Obstetricia, Otorrinolaringología.

### **Especialidades/ y Subespecialidades Clínicas:**

Cardiología, Dermatología, Endocrinología, Fisiatría, Gastroenterología, Medicina Interna, Nefrología, Neurología, Pediatría, Psiquiatría, Oncología Clínica.

### **Especialidades en las áreas críticas:**

Cuidado Intensivo Adultos, Neonatología, Anestesiología, Emergencia.

### **Medicina Preventiva:**

Clínica de Crónicos y Medicina General.

### **Especialidades Auxiliares Diagnósticas y de Tratamiento:**

Imagenología, Anatomía Patológica, Psicología Clínica, Nutrición, Patología Clínica.

### **Especialidades Odontológicas:**

Odontopediatría, Endodoncia, Odontología General, Cirugía Maxilo Facial, Cirugía Oral.

### **Servicios de Apoyo Diagnóstico y Tratamiento:**

Anatomía Patológica, Laboratorio Clínico de Segundo Nivel (LAC 2); Imagenología (3 Rx Portátiles, 2 Rx fijos, 1 Arco en C, 2 Ecógrafos fijos y 1 Portátil, 1 Tomógrafo, 1 Mamógrafo).

Atención 24h /7 días a la semana aplicando los protocolos de emergencia.

Posee un Centro Obstétrico que cuenta con 2 quirófanos; un Centro Quirúrgico con 5 quirófanos. Además, cuenta con servicios ambulatorios con procedimientos diagnósticos y terapéuticos como son: Endoscopías Digestivas, Ginecología, Colposcopia, Pap-Test, Terapia del Dolor, Odontología General, Endodoncia y Odonto-Pediatría.

### **Respecto al Servicio de Anatomía Patológica:**

Se encuentra ubicado en la primera planta de la infraestructura antigua del Hospital General IESS Riobamba, el cual cuenta con un área de espera, una ventanilla para atención al público y soporte administrativo del Servicio, un área de tallado de muestras, área de procesamiento de tejidos, microscopía y diagnóstico.

Se oferta una cartera de servicios acorde al nivel de atención, cubriendo la demanda de la unidad, detallándose a continuación:

**Tabla 1**

*Cartera de servicios de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba*

Amígdalas	Otros de alta complejidad
Amputaciones	Otros de mediana complejidad
Apéndice	Otros de menor complejidad
Biopsia de cérvix	Otros de neuropatología
Biopsia de hígado	Placenta
Biopsia de mama con arpón	Prostatectomía radical
Biopsia de músculo	Punción con aguja fina (PAAF)
Biopsia de próstata	Quiste mamario
Biopsia de pulmón	Resección tumor maligno tejido blando
Biopsia diagnóstica de piel	Resección compartimental tejido blando
Biopsia otros tejidos	Resección intestinal no tumoral
Citología cervicovaginal	Resección parcial intestinal
Citología de secreciones	Resección radical tumor abdominal
Cristales patología	Resección tumores de piel
Feto	Tiroidectomía no tumoral
Ganglios linfáticos benignos	Tumores cerebrales
Gastrectomía por úlcera	Útero con anexos
Gastrectomía tumoral	Útero con anexos tumorales
Hemorroides	Útero con neoplasia cervical
HPV Genotipificación	Útero solo
Huesos	Varices
Lipoma	Vesícula biliar
Elaboración propia	

Además, se examinan otras piezas quirúrgicas tumorales tales como: glándula mamaria, tiroides, intestino, vejiga, ovario, generados como OTROS DE ALTA COMPLEJIDAD; así como también líquidos corporales para citología especial, con un adecuado manejo

macroscópico, microscópico e interpretativo, que se realiza junto a una adecuada correlación clínica – patológica para emitir un diagnóstico fiable.

## Población atendida

**Tabla 2**

*Estadísticas del Servicio de Anatomía Patológica*

<b>PLACAS DE HISTOLOGIA</b>													
DETERMINACIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PLACAS HEMATOXILINA – EOSINA	691	650	642	613	685	694	521	520	612	614	757	700	<b>7599</b>
PLACAS GIEMSA	38	106	0	43	54	121	26	0	0	0	45	0	<b>433</b>
PLACAS HEMATOXILINA-EOSINA NIVEL	9	3	10	16	8	6	3	5	8	39	27	19	<b>163</b>
<b>TOTAL PLACAS DE HISTOLOGIA</b>	<b>738</b>	<b>659</b>	<b>652</b>	<b>672</b>	<b>747</b>	<b>821</b>	<b>550</b>	<b>525</b>	<b>620</b>	<b>653</b>	<b>829</b>	<b>719</b>	<b>8185</b>
<b>PLACAS DE CITOLOGIA</b>													
PLACAS CITOLOGIA ESPECIAL	410	306	332	258	288	250	280	266	304	344	58	8	<b>3104</b>
PLACAS CERVICOVAGINAL	247	232	340	367	307	375	321	379	357	424	339	249	<b>3937</b>
<b>TOTAL PLACAS DE CITOLOGIA</b>	<b>657</b>	<b>538</b>	<b>672</b>	<b>625</b>	<b>595</b>	<b>625</b>	<b>601</b>	<b>645</b>	<b>661</b>	<b>768</b>	<b>397</b>	<b>257</b>	<b>7041</b>
<b>TOTAL PLACAS DE HISTOLOGIA Y CITOLOGIA</b>	<b>1395</b>	<b>1197</b>	<b>1324</b>	<b>1297</b>	<b>1342</b>	<b>1446</b>	<b>1151</b>	<b>1170</b>	<b>1281</b>	<b>1421</b>	<b>1226</b>	<b>976</b>	<b>15226</b>
<b>PEDIDOS DE HISTOLOGIA Y CITOLOGIA</b>													
PEDIDOS DE HISTOLOGIA	329	325	320	328	330	341	310	305	333	321	348	350	<b>3940</b>
PEDIDOS DE CITOLOGIA CERVICO VAGINAL/ ESPECIAL	347	308	421	432	388	448	401	455	418	520	353	251	<b>4742</b>
<b>TOTAL PEDIDOS DE HISTOLOGIA Y CITOLOGIA</b>	<b>676</b>	<b>633</b>	<b>741</b>	<b>760</b>	<b>718</b>	<b>789</b>	<b>711</b>	<b>760</b>	<b>751</b>	<b>841</b>	<b>701</b>	<b>601</b>	<b>8682</b>

*Fuente : Departamento de Estadística Hospital IESS Riobamba IESS PR y Estadísticas del servicio de Anatomía Patológica*

**2019**

*Nota:* Se toma como referencia el año 2019 por ser considerado un año con producción real previo a la pandemia.

## **Demanda de servicios insatisfecha:**

A nivel de la provincia de Chimborazo no se ha podido derivar muestras histopatológicas en el año 2023, ya que el único prestador que brinda esta atención es la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA), el cual se encuentra con limitada capacidad resolutive.

Las otras Unidades del IESS o de la RPIS tampoco pueden solventar el procesamiento de muestras histopatológicas lo que conlleva a que éstas sean procesadas en el mismo establecimiento dando como resultado un retraso en su reporte y diagnóstico.

## **II.1 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA**

La anatomía patológica es la ciencia que se encarga del estudio de los cambios estructurales y morfológicos de los tejidos, además es considerada como el fundamento científico para la práctica médica, de ahí su importancia (Rodríguez, 2014).

En los establecimientos de salud esta especialidad es un pilar importante en la ayuda diagnóstica, al cual los pacientes acceden en determinado momento para el diagnóstico y pronóstico de su enfermedad, por lo tanto, contar con un servicio de anatomía patológica estructurado y organizado es necesario (Marín, 2021).

El Hospital General IESS Riobamba cuenta con el Servicio de Anatomía Patológica, que se encarga del estudio de muestras biológicas para el estudio histopatológico y cito patológico que así lo requieran. Está conformado por 1 Médico Especialista en Anatomía Patológica, 3 Licenciados/as en Laboratorio Clínico e Histopatología, 1 auxiliar de laboratorio.

La problemática evidenciada es que los resultados de histopatología se encuentran rezagados y llegan a ser reportados en un lapso hasta de 1 a 3 meses dependiendo de su complejidad, sin cumplir el tiempo óptimo de entrega; lo cual se debe a no tener tiempos protocolizados en los procesos técnicos y a la inadecuada distribución de las actividades del personal, razón por la cual una sola persona se encarga de toda la parte técnica del área de procesamiento de muestras histopatológicas y el reporte de resultados está a cargo de un solo médico anatomopatólogo para todas las muestras realizadas en la institución.

Además, se ha evidenciado que el etiquetado incorrecto o el almacenamiento inadecuado de muestras histopatológicas también conllevan a un retraso en su procesamiento ya que son devueltas a las áreas quirúrgicas hasta que el etiquetado y el almacenamiento de la muestra sea el adecuado.

Dando como efecto principal la demora en la entrega de los resultados, lo que ocasiona que los pacientes no lleven un adecuado control en sus tratamientos y por la premura de obtener los resultados se incrementa el riesgo de incidentes o eventos adversos.

## **Justificación del planteamiento del problema**

Esta Unidad Médica es peculiar porque a pesar de ser un establecimiento de segundo nivel tiene especialidades de tercer nivel como: Oncología y Cirugía Oncológica lo que implica que el Servicio de Anatomía Patológica desarrolle un papel importante como complemento diagnóstico de esas especialidades, lo que determina la necesidad de que el Servicio se maneje con protocolos actualizados para así poder mejorar los tiempos de entrega de los resultados de los pacientes dando prioridad incluso a pacientes oncológicos que por medio de un resultado histopatológico podrán acceder a la atención oportuna de sus tratamientos y se establecerá un pronóstico a su patología.

En esta Unidad, también se tramitan los estudios de inmunohistoquímica que son estudios realizados en nivel III, lo que incrementa la complejidad en el reporte de resultados histopatológicos que requieran de estos estudios adicionales, lo que incentiva la aplicación y realización de este plan de gestión gerencial para la optimización del proceso a fin de proporcionar una atención de calidad a los usuarios que acuden al Hospital.

## **Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios**

### **Objetivo General:**

Optimizar el tiempo de entrega de los resultados histopatológicos y citopatológicos emitidos por el Servicio de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba.

### **Objetivos específicos:**

- Elaborar un manual por procesos para los procedimientos del Servicio de Anatomía Patológica.
- Actualizar los procedimientos técnicos que se desarrollan en el Servicio.
- Estandarizar el control de calidad de los procedimientos que se realizan en el Servicio.

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

Las propuestas de solución son: estandarizar los tiempos que conlleva cada etapa de procesamiento de muestras, para lo cual se puede actualizar o de ser el caso implementar Procedimientos Operativos Estándar (POE) en el Servicio de Anatomía Patológica con el fin de reconocer fácilmente el flujo del procesamiento de muestras histopatológicas; además, capacitar al personal auxiliar y médico respecto del correcto llenado de solicitudes histopatológicas y el manejo de las mismas, con el fin de obtener una mejora perceptible en la emisión de los resultados histopatológicos para que los pacientes puedan cumplir en tiempos adecuados sus tratamientos y a su vez incidir en la satisfacción del usuario de esta casa de salud (Coordinación de Laboratorio de Anatomía Patológica, 2023)

Analizar la posibilidad de que se considere movilizar 1 persona de otra área para que realice trámites administrativos del Servicio de Anatomía Patológica y brinde apoyo en este Servicio en trámites de compras públicas para procesos de compras de dispositivos médicos para esta área.

## Matriz de evaluación de alternativas de solución

**Tabla 3** Matriz de alternativas de solución

<p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b>  <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b>  <b>MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b></p> <p style="text-align: center;">Plan de Gestión Gerencial para la optimización del procesamiento y entrega de resultados histopatológicos en un Hospital General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</p>					
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE</b>
Demora en la entrega de resultados de Histopatología	Falta de protocolización de tiempos técnicos	Reprocesos técnicos	Actualización de protocolos	Procesamiento de muestras en el tiempo adecuado	Servicio de Anatomía Patológica
	Redistribución de actividades al personal técnico	Disminución en la eficiencia de los procesos de control interno	Asignación de funciones operativas	Incremento en la eficiencia de los procesos de control interno	Servicio de Anatomía Patológica
	Muestras devueltas a quirófano por etiquetado inadecuado	Incremento en tiempos de procesamiento de muestras	Capacitación en el adecuado transporte, almacenamiento y etiquetado de muestras histopatológicas	Continuidad de tratamientos	Servicio de Anatomía Patológica
	Alta demanda de muestras histopatológicas	Incremento de riesgo de incidentes y eventos adversos	Incremento de personal técnico y de diagnóstico para el laboratorio de patología	Disminución de riesgo de incidentes y eventos adversos	Servicio de Anatomía Patológica
	Falta de personal especializado	Demora en reporte de resultados		Reporte de resultados histopatológicos en tiempos esperados	Talento Humano

Notas: Análisis problemática del Servicio de Anatomía Patológica del Hospital General IESS Riobamba  
Fuente: Coordinación del Servicio de Anatomía Patológica  
Elaboración: Mayra Bautista  
Fecha: Septiembre/2023

## CAPÍTULO II

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

Bernal, C (2010) refiere que los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan comprender una situación social como una totalidad, considerando sus propiedades y su dinámica. Además, la investigación cuantitativa se basa en cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, mientras que la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, a partir de la información obtenida de la población o las personas estudiadas.

Esta investigación tiene una metodología mixta con enfoque cualitativo y cuantitativo, se toma esta metodología para analizar de manera integral y profundizar las causas que están interviniendo en el retraso de reportes de estudios histopatológicos a cargo del Servicio de Anatomía Patológica en un hospital de segundo nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; además de un método observacional descriptivo para detallar los procesos internos técnicos que se están llevando a cabo para la obtención del reporte histopatológico final y así proponer estrategias de mejora.

La recolección de la muestra para esta investigación se realizó en 3 subgrupos detallados a continuación: primer subgrupo con afiliados y público en general que asistían a la ventanilla del Servicio de Anatomía Patológica a preguntar sobre algún resultado histopatológico para saber principalmente cómo es percibido el servicio por gente externa y usuaria del mismo; el segundo grupo aplicable para la muestra fue el personal técnico que trabaja en esta área entre ellos médica, licenciada en laboratorio clínico e histopatología y el personal auxiliar del hospital (auxiliares encargados de dejar las muestras en dicho Servicio).

Para el primer grupo se consideró a las personas que requieren el servicio de un estudio histopatológico para esto se les realizó una encuesta con preguntas abiertas detalladas en Anexo 1, para lo cual se procedió a entregar una dirección electrónica mediante un link en google forms para que puedan responderla, no se realizó un acercamiento personal por la susceptibilidad del tema de los mismos.

De las respuestas obtenidas en la primer pregunta se obtuvo en un 80% de insatisfacción, debido al tiempo que demoró su resultado histopatológico con un promedio de 30 a 60 días, no se detalló el nivel de complejidad de la muestra a la que se hace referencia por lo que se obtuvo un promedio de tiempo generalizado; además señalaron que al momento de preguntar en ventanilla del Servicio les explicaron que un equipo se encontraba dañado con lo que justificaban la demora de resultados y que en sí el tiempo estimado de entrega de resultados son 30 días pero que con este inconveniente los resultados se encuentran con un retraso mayor.

El segundo subgrupo de muestreo estuvo conformado por parte del equipo de trabajo del Servicio de Anatomía Patológica y se procedió a la aplicación de una guía de observación (Anexo 2), ésta fue dirigida a la persona encargada del área técnica que es una licenciada en laboratorio clínico e histopatología, ella se encarga del procesamiento, inclusión, coloración, y montaje de placas histopatológicas listas para la lectura y diagnóstico.

A la médica anatomopatóloga quien realiza el proceso de macroscopía y diagnóstico microscópico de las placas histopatológicas; y, a la auxiliar de laboratorio quien realiza la función de digitalización de resultados y calificación de derecho de las mismas para la posterior revisión y validación por la médica anatomopatóloga del Servicio para que estos resultados puedan ser visualizados en el Sistema AS400. Esta observación tuvo como objetivo medir los tiempos que toma cada proceso para la obtención de un resultado histopatológico.

De lo cual se obtuvo los siguientes resultados: el tiempo transcurrido desde del momento que llega la muestra y se codifica hasta que se realiza el procedimiento de macroscopía (fijación y corte) es variable de 5 a 8 días, lo cual está condicionado por el número de muestras a procesar, la complejidad de las mismas y la disponibilidad del tiempo y recursos humanos pues en este procedimiento intervine la médica patóloga del Servicio y la licenciada encargada del área técnica quien es el apoyo en la codificación de casetas y transcripción del apartado de macroscopía de cada informe histopatológico.

El tiempo que transcurre, una vez realizado el proceso de la macroscopía hasta la obtención de la placa histológica lista para la lectura microscópica tuvo una media de 15 a 20 días, esto tuvo una observación especial ya que el equipo llamado dispensador de parafina, que es indispensable para el normal funcionamiento de este proceso se encuentra dañado, por lo cual una vez que se realiza el procedimiento de la macroscopía y las muestras están en-casetadas se procede a colocarlas en el equipo procesador de tejidos para seguir al siguiente paso que es la inclusión del tejido, este paso se realiza en una casa de salud de segundo nivel en la ciudad de Ambato, para lo cual la licenciada encargada del área técnica viaja una vez por semana para realizar este paso en dicha institución, luego esta persona regresa a continuar el proceso de las muestras en la institución hasta obtener las placas histológicas de cada una de las muestras procesadas.

El tiempo que transcurre de la entrega de las placas histológica hasta el diagnóstico de las mismas tuvo una media de 5 a 10 días, este paso es realizado por la médica anatomopatóloga de la institución y depende de la complejidad de las muestras y la cantidad de laminillas que le sean asignadas, considerando que a más del trabajo técnico antes descrito también cumple funciones administrativas como Coordinadora del Servicio de Anatomía Patológica.

El tiempo que transcurre desde la entrega del diagnóstico hasta la digitalización y validación del resultado tuvo un promedio de 2 a 3 días, aquí interviene la auxiliar de laboratorio que cumple funciones de oficinista y atención de ventanilla y es quien se encarga de subir y guardar los reportes histopatológicos en el Sistema AS400, luego califica el derecho de cada reporte y posteriormente todos estos resultados pasa a la revisión y validación por la médica anatomopatóloga del Servicio.

El tercer subgrupo fue enfocado a dos auxiliares del hospital que al momento son los encargados de traer el mayor número de muestras (biopsias y piezas quirúrgicas) de quirófano y de centro obstétrico al Servicio de Anatomía Patológica (Anexo 3), de quienes se obtuvo una respuesta media de 1 a 3 días considerando el día uno en el que se realizó el procedimiento quirúrgico y una media de 3 a 4 días cuando la muestra es devuelta por generación incorrecta de orden además manifestaron que las correcciones de órdenes son

realizadas por el personal médico (internos, médicos residentes) y son ellos quienes deben entregar las muestras en estos casos por lo que toma más tiempo que lo hagan.

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

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

La Dirección Administrativa de este hospital de segundo nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha tenido una inestabilidad notable en los dos últimos años donde ha habido cambios en este puesto gerencial por varias ocasiones lo que ha ocasionado que varios de los procesos administrativos y de gestión sean interrumpidos temporalmente lo que ha generado enlentecimiento de los mismos.

La gestión gerencial en la Dirección es de vital importancia para la planificación y ejecución de recursos, para que éstos sean distribuidos de una manera organizada en la institución; además es necesaria la evaluación constante de todo el sistema de gestión con la elaboración de informes gerenciales que plasmen el desenvolvimiento operacional y administrativo de la institución; para que se pueda establecer y ejecutar, a través del compromiso de la Dirección, el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la toma de decisiones importantes y el aseguramiento de recursos que garanticen el buen funcionamiento de los servicios de salud que se ofrecen actualmente en la Institución.

### **Gestión Estratégica de Marketing**

En los hospitales públicos el marketing ha ido disminuyendo paulatinamente y se ha limitado los recursos destinados para este ámbito. Actualmente el marketing que prevalece para la imagen de esta institución está dado por redes sociales, es importante mejorar la imagen de las instituciones públicas que aún se puede mostrar lo que se hace con esmero y en bien de los pacientes.

Ofrecer y mantener una comunicación adecuada con el paciente es importante con respecto a sus resultados de exámenes histopatológicos, pues el hecho de someterse a una intervención

quirúrgica independientemente de su complejidad y requerir de un estudio patológico de la muestra obtenida genera incertidumbre al paciente; razón por la cual establecer plazos de tiempo claros es importante, incluso para que el paciente pueda agendar con tiempo su cita médica con sus resultados que se encuentren previamente reflejados en el Sistema AS400 del hospital.

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

Por el tiempo de austeridad tras la pandemia por COVID 19, la contratación o creación de partidas ha sido limitada en el sector público lo que ha ocasionado que no haya la contratación de personal necesario y que exista desgaste en el personal que hoy por hoy ocupa un cargo en los hospitales. Es importante realizar un análisis estratégico por Servicio para reconocer cual es la brecha real que existe para la contratación del personal y así mejorar los tiempos de respuesta frente a los requerimientos de los pacientes y la institución.

En este hospital de segundo nivel no existe partida para médico especialista en Anatomía Patológica y la médica anatomopatóloga que actualmente cumple sus funciones, ocupa su partida de devengante de beca es esta especialidad, lo cual es una partida especial y al culminar su período esta partida desaparece. Por lo tanto, la gestión administrativa y de recursos humanos es clave para la creación de partida en esta especialidad siendo un hospital de segundo nivel y con especialidades particulares como Oncología y Cirugía Oncológica.

Además, se puede evidenciar que el trabajo técnico del procesamiento de muestras histopatológicas no puede estar a cargo de una única persona, esto retrasa el proceso de la obtención de laminillas histopatológicas listas para la lectura y diagnóstico, ya que en un Laboratorio de Anatomía Patológica deben al menos existir 2 médicos en esta especialidad para así poder alternar la carga laboral e incluso las funciones administrativas que este Servicio requiere.

### **Gestión Financiera**

La gestión financiera es otro pilar fundamental en las instituciones públicas, esta nos permite gestionar activamente los requerimientos del hospital, mediante la asignación de recursos

anuales para la ejecución de procesos y así reflejar un desempeño adecuado en las áreas que así lo requieran con la distribución acorde a cada una de las partidas presupuestarias que conforman el hospital.

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

Para una gestión operativa de la actividad anatomopatológica se debe considerar que esta se define por el estudio de las bases estructurales de la enfermedad, mediante técnicas y procedimientos propios de la especialidad de Anatomía Patológica. El objetivo básico y clave pero no único de la actividad anatomopatológica, es el diagnóstico, este reconoce los procesos de enfermedad a través de las bases estructurales, (diagnóstico etiopatogénico, estructural, fisiopatológico, clínico) y determina el pronóstico que es decisivo en la elección terapéutica (Libro Blanco, 2009)

El Servicio de Anatomía Patológica trabaja con diferentes reactivos que son indispensables en cada paso del procesamiento de las muestras histopatológicas y contar con el abastecimiento adecuado de estos dispositivos médicos requiere una planificación, proyección y una gestión de compras de los mismos, lo cual se ve limitado al orden burocrático de cada institución y a la asignación de recursos para su ejecución.

El suministro óptimo de cada Servicio permite llevar con armonía las actividades intrahospitalarias, realizar los mantenimientos periódicos del equipamiento médico que en el mejor de los casos llega a ser anual, esto mejora la utilidad de los mismos y permite prevenir daños a futuro. El problema del daño del equipo dispensador de parafina que presenta el Servicio de Anatomía Patológica refleja la importancia de esta gestión, más aún deja en evidencia que estos problemas retrasan la continuidad del normal procesamiento de las muestras histopatológicas, lo que conlleva acumulación de muestras a solventar la falta de este recurso en un único día en otra institución.

La capacitación continua del personal que ingresa a la institución como son principalmente internos rotativos y médicos residentes, es de suma importancia para que conozcan cómo se maneja el Sistema AS400, la generación correcta de órdenes del Servicio de Anatomía Patológica y lo que esto implica en trámites de facturación para la institución reconociendo

la importancia de que se realice de una forma correcta y eficiente. Además socializar que la corrección de una orden mal generada debe ser solventada a la brevedad posible para que las muestras puedan ser procesadas y se pueda emitir un diagnóstico en el menor tiempo posible.

En salud es importante tener en cuenta que la calidad debe abarcar todos los niveles de atención y especialidades médicas, y esto es un proceso evolutivo que implica un seguimiento y mejoramiento continuo; además, que no depende solo del personal asistencial, sino de toda la organización en conjunto (Marín, 2021).

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

La gestión de tecnologías de la información tiene como misión principal mejorar la red interna institucional, facilitando procesos informáticos que permitan optimizar recursos y tiempo al realizar un seguimiento adecuado de la información siendo un punto de apoyo a la parte técnica del hospital.

El Servicio de Anatomía Patológica, se puede beneficiar de una mejora tecnológica evidente a partir de procesos más automatizados y seguros, así como en la gestión administrativa en todas las áreas del laboratorio, influyendo en la mejora del funcionamiento del Servicio.

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

Es importante coordinar con las unidades clínicas que requieren de un estudio histopatológico, la constante capacitación al personal médico (internos, médicos, enfermeras, auxiliares) y dar a conocer la importancia del manejo adecuado de muestras histopatológicas, la creación adecuada de órdenes porque en base a éstas se realiza la facturación del procedimiento, llenar correctamente la solicitud de pedidos colocando la pertinencia de los mismos, apersonarse cuando alguna muestra es devuelta para que se gestione de manera oportuna, la corrección del error del porque regresa la muestra, considerando que el tiempo es importante para el reporte del resultado

## CAPÍTULO III

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

#### III.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### **Análisis del Entorno Social**

En este proyecto se trabajará con el análisis PESTEL para analizar los factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales** que intervienen en el desarrollo de esta problemática del Servicio de Anatomía Patológica en un hospital de segundo nivel.

##### *Factor político*

La rectoría sanitaria en nuestro país está liderada por el Ministerio de Salud Pública (MSP), por lo tanto, las políticas, los reglamentos, estatutos y normas en salud son de fiel cumplimiento tanto para las instituciones públicas como privadas. La Red Pública Integral de Salud o RPIS debe atender las directrices emitidas en las normativas vigentes, además de someterse a la vigilancia de la Dirección Nacional de Articulación de la Red Pública y Complementaria según lo establece el Acuerdo Ministerial N° 00023-2022. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

Existen laboratorios de Anatomía Patológica en el sector privado que resultan ser el principal competidor para el servicio, señalando que los costos superan a la gratuidad en un hospital de segundo nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; ahora bien, cabe señalar que el único prestador externo que existe en la provincia de Chimborazo que brinde este Servicio es SOLCA pero al tener una alta demanda en su propia institución no participa y no solventa el requerimiento que necesita el Servicio de Anatomía Patológica, por lo tanto el apoyo político en este ámbito podría gestionar la integración de más laboratorios privados con la denominación de prestadores externos para que brinden apoyo en el requerimiento de reportes histopatológicos.

### ***Factor Económico***

La asignación de recursos en las instituciones públicas es un tema de suma importancia porque con ello se puede gestionar las partidas de nuevos profesionales especialistas y profesionales técnicos que solventen los requerimientos del Servicio de Anatomía Patológica, en la misma institución.

### ***Factor Social***

En el territorio chimboracense habitan 524.004 personas, según la proyección demográfica del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) para 2020, siendo la novena provincia más poblada del país, la edad promedio de la población es de 27,8 años. El promedio de hijos es de 1,9 por hogar y el número de personas por hogar es de 4,5. El 37.85 % es decir 173600 habitantes del total de la población de la provincia de Chimborazo hasta agosto del 2019 se encontraban afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de los cuales, el 53% correspondía a mujeres y 47 % a hombres (Hospital IESS Riobamba, 2021)

En la provincia de Chimborazo se aprecia diversidad de culturas en las cuales encontramos población indígena y muchas de las personas que se atienden en este hospital no acuden con familiares y explicarles en qué fase del proceso está su examen histopatológico no resulta sencillo, además que los pacientes acuden a su cita médica y si su resultado no se ve relegado en el Sistema AS400 no se dirigen al Servicio de Anatomía Patológica para averiguar en cuánto tiempo obtendrán su resultado, razón por la cual los pacientes pueden retrasar transferencias a otras unidades médicas para sus respectivos tratamientos.

### ***Factor Tecnológico***

El sector de la salud siempre va de la mano con los avances de la tecnología, esto se ha visto reflejado en la toma de citas médicas que antes se las realizaba mediante largas colas de espera para agendar su cita en el área de estadística del hospital y ahora se lo puede realizar mediante un número de teléfono interno de la institución o a través de la página del IESS. Situación que plantea la posibilidad de implementar un sistema digital de visualización del proceso en el que se encuentra su examen histopatológico y a su vez permitir la descarga

del reporte del mismo para que el paciente acceda de una forma más oportuna a la cita con su médico especialista

Existen equipos tecnológicos que pueden mejorar la productividad de un servicio disminuyendo tareas repetitivas manuales que pueden ser reemplazadas por tecnología y el Servicio de Anatomía Patológica no se puede quedar atrás, para lo cual se puede acceder a la codificación digital de laminillas y cassetas histopatológicas mediante una impresora automática de láminas histológicas, impresora de inyección de tinta para portaobjetos o impresora láser para cassetes histológicos, lo que facilitaría la codificación de los casos histopatológicos.

### ***Factor Ecológico***

De acuerdo con Zapata (2017) la principal afección del entorno ecológico en las instituciones de salud se basa en la generación de desechos peligrosos, afectación en la calidad del aire y aumento del nivel sonoro.

El Servicio de Anatomía Patológica maneja reactivos tóxicos como formol, alcohol absoluto, xilol entre otros; por lo cual el manejo de estos desechos debe ser ejecutado con responsabilidad ambiental e institucional.

### ***Factor Legal***

El Servicio de Anatomía Patológica de esta institución corresponde a un Laboratorio de Patología de Mediana Complejidad y para obtener el permiso de funcionamiento del mismo, es necesario que se rija a las normas establecidas por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, la cual promueve los servicios a través del cumplimiento de las prácticas administrativas y asistenciales orientadas a la seguridad el paciente (ACCES, 2012)

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

### **Rivalidad entre competidores**

En la ciudad de Riobamba existe otra institución pública que cuenta con el servicio de anatomía patológica que pertenece a la Red Pública Integral de Salud, este establecimiento también pertenece a un segundo nivel, sin embargo, esta institución no cuenta con especialidades como Oncología ni Cirugía Oncológica por lo que los pacientes oncológicos de esa institución son derivados directamente a una casa de salud de tercer nivel de atención en la ciudad de Quito.

Existen laboratorios de Anatomía Patológica privados que brindan su servicio en estudio de muestras histopatológicas y que al manejar menor número de casos histopatológicos ofrecen tiempos óptimos de entrega por lo cual algunos pacientes prefieren realizarse estos estudios de manera particular.

### **Amenaza de Entrada de nuevos competidores**

El mundo de la medicina es muy dinámico razón por la cual siempre puede existir la creación de nuevos laboratorios de Anatomía Patológica privados cercanos

### **Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos**

Al momento ya existen laboratorios de patología privados en la ciudad de Riobamba que ofrecen resultados a corto tiempo e incluso con la adición de pruebas de inmunohistoquímica adicionales si el caso lo amerita con el conocimiento que estas tinciones tienen un costo mayor y adicional.

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

Para adquirir los dispositivos médicos necesarios para el procesamiento de muestras histopatológicas, estos insumos deben constar en el Plan Anual de Contratación para que durante el año se pueda realizar el proceso de compras de acuerdo a la necesidad institucional. Por lo tanto, no existe una negociación directa con proveedores porque todo proceso de adquisición se lo realiza mediante la unidad requirente que es el Servicio de Anatomía Patológica y la Unidad de Compras Públicas de la institución.

## Análisis FODA

En este análisis se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el Servicio de Anatomía Patológica de un hospital de segundo nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Tabla 4**

### *Análisis FODA*

#### **FORTALEZAS**

- Personal capacitado para cumplir las funciones del Servicio
- Gratuidad en reportes histopatológicos y estudios especiales como inmunohistoquímica por tratarse de una institución pública
- Buena predisposición del personal a las actividades que requiera el Servicio

#### **OPORTUNIDADES**

- Al ser un hospital de segundo nivel y tener especialidades como Oncología y Cirugía Oncológica, el Servicio de Anatomía Patológica debe ser visibilizado y repontenciado para colaborar a cabalidad con estas especialidades médicas
- Optimización de procesos que se realizan en el Servicio de Anatomía Patológica

#### **DEBILIDADES**

- Único personal médico anatomopatólogo (al momento la institución no cuenta con partida para esta especialidad médica y tiene una brecha para 2 especialistas)
- La falta de mantenimientos periódicos de los equipos del Servicio de Anatomía Patológica retrasan el trabajo e incluso pueden llegar a paralizarlo por completo
- Único personal técnico que realiza el procesamiento de biopsias y piezas quirúrgicas

#### **AMENAZAS**

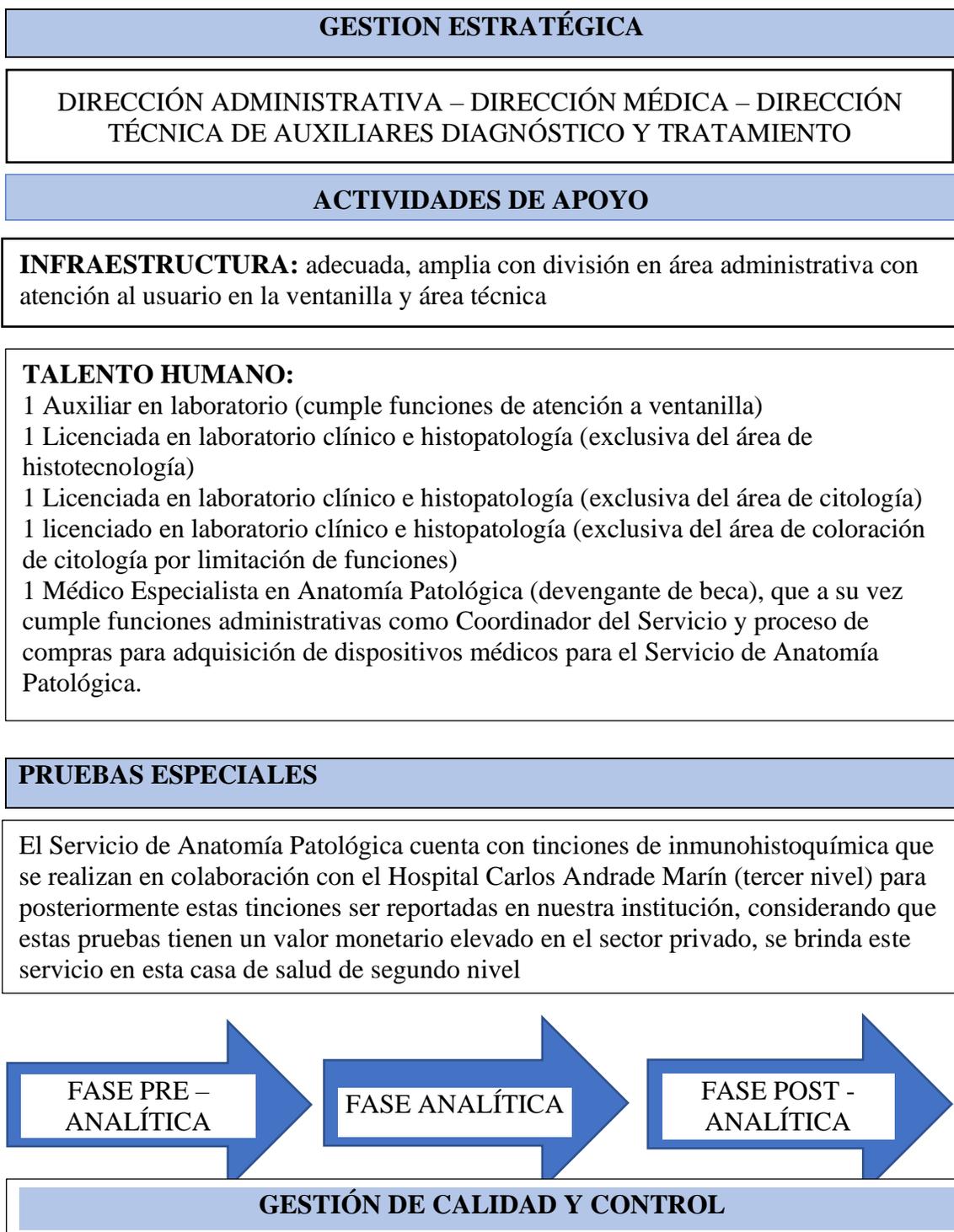
- Al no contar con partidas para la especialidad en anatomía patológica el Servicio puede ser absorbido por otra institución y desaparecer
- Los equipos en el Servicio han cumplido su vida útil

Elaboración propia

## Cadena de Valor de la Organización

**Tabla 5**

*Cadena de Valor de la Organización*



Elaboración propia

## **Planificación Estratégica**

### **Misión**

Brindar una atención integral de salud con calidad y calidez a los usuarios internos y externos de la población urbana y rural, que así lo requieran, prestando servicios de salud oportunos que garanticen una atención holística, solidaria y humana, consagrada en nuestra Constitución (Hospital IESS Riobamba, 2021)

### **Visión**

Ser un referente en la prestación de servicios de salud, con altos estándares de calidad y seguridad, contando con talento humano necesario y comprometido, enfocado en procesos de investigación y docencia, principios éticos y derechos humanos, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población en los próximos 5 años (Hospital IESS Riobamba, 2021)

### **Valores**

#### **Honestidad:**

Es la cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, de acuerdo con los valores de verdad y justicia (Hospital IESS Riobamba, 2021)

#### **Servicio:**

Es la actitud de ayuda, entrega, calidez, prontitud para identificar y dar respuesta a las necesidades de las personas en el contexto físico, moral, espiritual y social con gran espíritu de gratuidad (Hospital IESS Riobamba, 2021).

#### **Solidaridad:**

Es el sentimiento de compasión o empatía que lleva a conectarse con la realidad del otro, para comprender y responder a su necesidad (Hospital IESS Riobamba, 2021).

#### **Responsabilidad:**

Es la norma ética y moral que rige la conducta humana. Ser capaz de responder, corresponder a un requerimiento con oportunidad, seriedad y prudencia, consciente de los efectos del cumplimiento o no cumplimiento de lo encomendado (Hospital IESS Riobamba, 2021).

**Liderazgo:**

Se espera una cultura de liderazgo que guíe a los equipos de trabajo en los diferentes niveles de gestión. Además implica la capacidad de conducir a otros para lograr resultados (Hospital IESS Riobamba, 2021).

**Respeto:**

Reconoce la dignidad y autonomía de cada ser humano y acepta el derecho a la diferencia (Hospital IESS Riobamba, 2021).

**Seguridad:**

Es prevenir y/o minimizar el riesgo de ocurrencia de los eventos adversos asistenciales, accidentes laborales, emergencias internas y/o externas y otros eventos que afecten a las personas, los procesos, la imagen, la infraestructura, la tecnología, la dotación, los ambientes de trabajo y el medio ambiente (Hospital IESS Riobamba, 2021).

**Objetivos Institucionales**

Contar con herramientas administrativas, técnicas y operativas que permitan incrementar la capacidad resolutive del Servicio de Anatomía Patológica, con la creación de estrategias y toma de decisiones, con el propósito de mejorar la calidad de la prestación de este servicio, a través de la ejecución de acciones que atiendan las necesidades de los pacientes que así lo requieran.

**Objetivos Específicos**

Cumplir con normas y protocolos para estandarizar los procesos en el Servicio de Anatomía Patológica.

Mejorar las condiciones de trabajo del personal del Servicio de Anatomía Patológica.

Ampliar el personal del Servicio de Anatomía Patológica, mejorando la capacidad de respuesta de los requerimientos del afiliado que acuda a este Servicio

Disminuir la demanda insatisfecha de los resultados histopatológicos por parte del Servicio de Anatomía Patológica.

Proponer mantenimientos periódicos de los equipos que se usan en el Servicio de Anatomía Patológica.

### **Principios Éticos**

- El deber de todo trabajador en el sector salud, es defender y respetar la vida, así como la integridad física y mental de las personas.
- El personal de salud debe contribuir a la mejora de los servicios de la institución en la cual labora.
- Mejorar las competencias laborales de los colaboradores de la institución.
- Se debe fomentar el trabajo de calidad y en equipo sin discriminar ninguna actividad.
- Se debe impulsar la construcción de relaciones basadas en el respeto, confraternidad y cordialidad entre los trabajadores de la institución.
- Se debe ser considerado y respetuoso de las opiniones de todos los colegas y compañeros en la institución.
- Los principios de mínimo riesgo, menor tiempo y menor costo.
- No debe existir discriminación al paciente por edad, etnia, sexo, ideología o condición social.

### **Políticas**

El Hospital General Riobamba al ser una institución perteneciente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se rige a las normas legales del Ministerio de Salud Pública (MSP), y se alinea a lo que se dispone la Constitución de la república, cuyo Artículo 361 establece que: El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.

## III.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

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

#### Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la Dirección dirige y gestiona el correcto funcionamiento de las diferentes áreas del Servicio de Anatomía Patológica con la finalidad de cumplir la visión, misión y objetivos institucionales para brindar una atención de calidad y calidez.

#### Indicadores de Gestión por áreas (proyección dos años)

**Tabla 6**

*Indicadores de Gestión por áreas (proyección dos años)*

Estrategia por área	Nudo crítico	Fórmula del Indicador (Numerador / Denominador)	Medio de verificación	Meta
Administración Técnica del servicio de anatomía patológica	Único personal médico destinado a trámites administrativos	Número de biopsias recibidas (reflejado en laminillas histopatológicas) NB= número de laminillas reportadas / número total de laminillas recibidas por biopsias X 100	Mensual	Destinar personal adicional para trámites administrativos y de Coordinación
Recursos Humanos	Único personal destinado al área técnica de histopatología	Producción del técnico (número de laminillas entregadas al médico / número total de laminillas en proceso X100	Semanal	Actualizar los protocolos del tiempo de entrega óptima de laminillas Conocer cuántas biopsias (laminillas quedan por procesar)
Atención de ventanilla del servicio de anatomía patológica	Queja por tiempos prolongados en entrega de resultados de biopsias y piezas quirúrgicas	Medir el tiempo desde que se recibe la muestra hasta el día que se reporta el resultado en el sistema AS400 NB= Tiempo de entrega de resultados / tiempo optimo recomendado X100	Mensual	Reducir tiempo de espera por resultados histopatológicos

## Mejoramiento Continuo de la Calidad

El Servicio de Anatomía Patológica no cuenta con un Comité de Mejora de la Calidad por lo cual es indispensable implementarlo.

### Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)

**Tabla 7**

*Indicadores de Calidad por áreas (proyección cinco años)*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Implementación del comité de mejora continua de la calidad en el servicio de anatomía patológica	Número	Comité de mejora continua conformado / comité de mejora continua planificado	Acta de conformación del comité de mejora continua de la calidad del servicio de anatomía patológica	Uno
Programa de control de calidad en el servicio de anatomía patológica	Número	Programa de control elaborado/ programa de control planificado	Acta de ejecución del control de calidad en el servicio de anatomía patológica	Mensual

Elaboración propia

## Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

### Indicadores de Ejecución por áreas (proyección cinco años)

Es necesario establecer plazos mediante cronogramas para cada una de las metas que sean definidas en el comité de mejora continua de la calidad en el servicio de anatomía patológica y así monitorear el progreso de los mismos

**Tabla 8**

*Indicadores de ejecución de planes de desarrollo institucional*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador (Numerador/Denominador)	Medio de verificación	Meta
Cronogramas para el cumplimiento de metas definidos en el plan del Comité de Mejora continua de la Calidad en el Servicio de Anatomía Patológica	Número	Metas cumplidas / Metas planificadas	Informes trimestrales del cumplimiento de metas	Uno

Elaboración propia

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

El objetivo de esta área es asegurar la disponibilidad de recursos humanos necesarios en el Servicio de Anatomía Patológica.

#### **Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)**

**Tabla 9**

*Indicadores de Gestión Administrativa por áreas (proyección cinco años)*

Actividad	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Evaluar la disponibilidad de personal médico especialista en el servicio de anatomía patológica	Administración RR - HH	Índice de recursos humanos por áreas	Nº de especialistas en el Servicio / Nº de especialistas necesarios	100%
Evaluar la disponibilidad de personal técnico en el servicio de anatomía patológica	Administración RR - HH	Índice de recursos humanos por áreas	Nº de técnicos en el área de histopatología en el Servicio / Nº de técnicos en el área de histopatología necesarios	100%

Elaboración propia

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

Nos permite ofrecer una atención de calidad a los pacientes

**Tabla 10**

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

Actividad	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Medir la productividad por área	Médico	Nº de casos histopatológicos reportados	Nº de laminillas histopatológicas diagnosticadas/Nº de laminillas histopatológicas rezagadas	Mensual
Tiempo de espera por resultados histopatológicos	Médico	Nº de casos histopatológicos reportados	Tiempo de espera promedio por muestra/tiempo promedio planificado	Trimestral
Plan operativo anual	Médico	Índice de cumplimiento	POA ejecutado/POA planificado	Anual
Número de casos oncológicos optimizados	Médico	Índice de resultados de pacientes oncológicos reportados	Nº de casos oncológicos reportados/Nº de casos oncológicos recibidos	Mensual
Número de biopsias y piezas quirúrgicas	Médico	Índice de resultados reportados en el sistema AS400	Nº de biopsias y piezas quirúrgicas diagnosticadas/Nº de biopsias y piezas quirúrgicas recibidas	Mensual

Elaboración propia

## Gestión Financiera

### Indicadores de Gestión Financiera por áreas (proyección cinco años)

Esto dependerá del presupuesto anual para la institución y a la asignación de recursos para cada partida presupuestaria, el servicio de anatomía patológica pertenece a la partida 530810 perteneciente a Dispositivos médicos de Laboratorio Clínico y Patología, pues es una partida compartida en la institución

## Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

### Indicadores de dispositivos médicos (proyección anual)

Esto dependerá de la programación anual para la adquisición de dispositivos médicos para el normal funcionamiento del Servicio de Anatomía Patológica, y de la asignación de presupuesto a la partida a la que pertenece el Servicio

**Tabla 11**

*Indicadores de abastecimiento de dispositivos médicos (proyección anual)*

Área	Responsable	Indicador	Fórmula	Meta
Estimar necesidades anuales para abastecimiento de dispositivos médicos para el Servicio de Anatomía Patológica	Coordinación	Índice de costos	Costos periodo actual / Costos período anterior	Anual

Elaboración propia

## Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

El mantenimiento de equipos informáticos del Servicio de Anatomía Patológica y solicitud de implementación de nuevos equipos (computador e impresora)

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

**Tabla 12**

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

Indicador	Unidad de medida	Formula de indicador	Medio de verificación	Meta
Mantenimiento de equipos informáticos	Porcentaje	Equipos con mantenimiento realizado / Total de equipos informáticos en el servicio	Informe de mantenimiento de equipos y sus respectivas actas de trabajo	Semestral
Mantenimiento de equipos del área técnica del Servicio de Anatomía Patológica	Porcentaje	Equipos con mantenimiento realizado/total de equipos del área técnica	Informe de mantenimiento de equipos y sus respectivas actas de trabajo	Anual

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

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

El desarrollo de un plan de gestión gerencial en una institución pública nos permite visualizar y tratar de mejorar la calidad de un servicio, mediante la implementación de estrategias de mejora en el Servicio de Anatomía Patológica, sin embargo, tanto en el ámbito público como en el privado existen limitaciones, las que se detalla a continuación:

**Recursos Humanos:** una vez evidenciada la necesidad de contratación de personal en el Servicio de Anatomía Patológica, dicho proceso resulta un trámite engorroso pues es necesario la creación de partida que tras el decreto de austeridad en las instituciones públicas, no ha permitido solventar la creación de nuevas partidas y es así que al momento este Servicio no cuenta con una partida de planta para médico especialista en anatomía patológica; además de que se ha expuesto que su brecha para solventar el requerimiento en una manera adecuada es de al menos 2 médicos en esta especialidad, al igual que la contratación de personal técnico Lcda. en Laboratorio Clínico e Histopatología, requiere el mismo trámite por lo cual limita este requerimiento a la brevedad posible.

**Recursos técnicos y de mantenimiento:** en las instituciones públicas el mantenimiento de los equipos también requiere de un proceso de contratación por medio de requerimientos a través de Sistema Nacional de Compras Públicas, esto se limita, por la asignación de recursos, por lo que se prioriza los mantenimientos de unos equipos y de otros no, como en este caso, en el que el Servicio de Anatomía Patológica no cuenta con los mantenimientos anuales requeridos para el normal funcionamiento de este laboratorio

#### Conclusiones

Analizar la situación actual del Servicio de Anatomía Patológica de un hospital del segundo nivel del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y visibilizar los diferentes nudos críticos que pueden afectar a un servicio en una institución pública de nuestro país.

Conocer que en este momento existe una demanda insatisfecha con el reporte de estudios histopatológicos y aun así no se pueden derivar estos estudios porque no se cuenta con prestadores que califiquen para proporcionar este servicio o se encuentran con capacidad resolutive limitada para realizar este requerimiento, por lo que la solución se debe encaminar en la misma institución por lo cual se propone este plan de gestión.

Para la realización de este plan estratégico se establecieron indicadores para cada actividad que pueden ser monitoreados por el jefe de servicio con el cumplimiento de metas para mejorar los procesos del Servicio de Anatomía Patológica

La participación del área administrativa para que gestione de manera adecuada los mantenimientos de los equipos es de suma importancia para poder continuar brindando un servicio adecuado.

### **Recomendaciones**

Dar a conocer y recomendar la aplicación de este plan de gestión gerencial para la implementación de nuevas estrategias para mejorar la respuesta del Servicio de Anatomía Patológica de esta institución.

Mejorar la calidad de atención a los afiliados que requieren un estudio histopatológico y disminuir tiempos de entrega de los resultados de biopsias y piezas quirúrgicas en las instituciones públicas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ACESS. (2012). Reglamento para el Funcionamiento de los Laboratorios Clínicos 2393. Obtenido de ACESS: <http://www.acesse.gob.ec/normativa/>

Bautista, M., & Velásquez, N. (2014). Caracterización de la oferta y la demanda en el servicio de consulta externa. *Calí: Norma. Bromley, DB (2000): "Psychological Aspects of Corporate identity, Image and Reputation". Corporate Reputation Review, 3(2), 240-252.*

Bejarano, M. A. G. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal, 1(2), 1-9.*

Congreso Nacional. (2014). Ley de Seguridad Social. Quito: Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001. Art.- 20. Órganos de Gobierno y Dirección.

En España, I. D. L. P. Libro Blanco 2009 de la Anatomía Patológica en España.

Ejecutivo, P. (2022). Ministerio de Salud Pública. Acuerdo Ministerial N° 00023.

Informe técnico IT-UPSSH-GPS-2021-001 DEL PLAN MEDICO FUNCIONAL DEL HOSPITAL GENERAL RIOBAMBA.

Marín Vargas, M. M. (2021). Implementación del modelo de gestión por procesos del servicio de Patología para el mejoramiento de la calidad, en el Laboratorio de Patología Dr. Rodrigo Restrepo SAS en el año 2021.

Mena A. (2013). Guía Metodológica del proyecto (Capstone) UDLA.

Porter, M. E. (1982). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

Ramírez, M. O., Ruiz, E. O., & Monzones, C. (2008). Anatomía patológica: La gran desconocida de las especialidades médicas. *Enfermería Global, 7(2).*

Rodríguez-Velasco, A., & Valencia-Mayoral, P. (2014). Una disciplina indispensable: la Anatomía Patológica y su única revista latinoamericana. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 52(2), 232-236.

Rojas González, A. A. (2014). Modelos de gestión por procesos integrados en salud. *Ene*, 8(3), 0-0.

Serrano Iglesias, V. (2020). Informe Técnico del Plan Médico Funcional del Hospital General IESS Riobamba 2021-001

Tenesaca Allaica, I. P. (2015). *Análisis de la imagen institucional del Hospital del IESS Riobamba e implementación de una campaña publicitaria para promocionar sus servicios* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Zapata, A., & Zaldumbide, M. (2017). Impacto ambiental de un hospital y su incidencia en la contaminación de la población del área de influencia indirecta (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/26051>).



## **ANEXOS**

## Anexo 1

**Muestra:** subgrupo de personas (afiliados)

Mediante formulario de google se comparte el link ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvv3ni9LbjGjk-IsGX-dWsK3gI9hrxDcX7GrgevgE4sLY8lQ/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdvv3ni9LbjGjk-IsGX-dWsK3gI9hrxDcX7GrgevgE4sLY8lQ/viewform?usp=pp_url)) impreso a pacientes que vengán a preguntar sobre su resultado histopatológico

### SERVICIO DE ANATOMIA PATOLOGICA

Es una entrevista corta y anónima

mayritabp940@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

No compartido

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1.- Desde el día que se realizó su procedimiento quirúrgico hasta recibir su resultado Histopatológico cuanto tiempo demora su resultado \*

Tu respuesta

2.- Que información obtuvo en la ventanilla del servicio de anatomía patológica sobre el reporte de sus resultados \*

Tu respuesta

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

## Anexo 2

**Muestra:** personal del laboratorio (Lcda. en Laboratorio Clínico e Histopatología, Médica anatomopatóloga, Auxiliar de laboratorio)

Aquí se aplicará observación directa con toma de tiempos en cada proceso interno en días

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR	DÍAS	OBSERVACIÓN ADICIONAL
Tiempo que transcurre del momento que llega la muestra y se codifica hasta que se realiza el procedimiento de macroscopía		
Tiempo que transcurre, una vez realizado el proceso de la macroscopía hasta la obtención de la placa histológica lista para la lectura microscópica		
Tiempo que transcurre de la entrega de las placas histológica hasta el diagnostico de las mismas		
Tiempo que transcurre desde la entrega del diagnóstico hasta la digitalización y validación del resultado		

### **Anexo 3**

#### **Muestra:** Personal Auxiliar

- 1.- ¿En qué tiempo después del procedimiento se realizó la entrega de la muestra en el servicio de anatomía patológica?
  
- 2.- Una muestra histopatológica que fue devuelta por situaciones como generación de orden incorrecta ¿en qué tiempo fue rectificado?

