



MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

Título:

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
SERVICIO DE LABORATORIO CLÍNICO DEL CENTRO DE ESPECIALIDADES
MÉDICAS HEALTHYPLUS**

Profesor Guía:

MBA. Galo Wenseslao Chavez Chimbo

Autor:

Dr. Diego Joel Pilpe Pico

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.

Diego Joel Pilpe Pico

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano, mi soporte desde el inicio.

**A todos quienes me prestaron ayuda para
la consecución de este logro.**

DEDICATORIA

Para la Magister. María Pico,
mi mentora y madre.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de un plan de gestión gerencial para el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS con el objetivo de implementar el servicio de laboratorio clínico. Al ser el Centro un establecimiento de salud privado de segundo nivel de atención prestador del Instituto de las Fuerzas Armadas, esta problemática tiene un impacto en la calidad de atención y el desarrollo financiero. Para llevar a cabo la elaboración de este plan de gestión, éste se estructuró en una serie de apartados o capítulos que permitieron desarrollar la propuesta de solución.

En el capítulo I se presenta la introducción del proyecto en la que se llevó a cabo una breve descripción del hospital objeto de estudio; posteriormente, se presentó un análisis situacional para evidenciar aspectos de su estructura orgánico funcional, la oferta y demanda de servicios, lo que evidenció la problemática y sustentó la necesidad de contar con el de laboratorio clínico, como una prestación necesaria a solventar.

En el capítulo II se realizó el planteamiento del problema de estudio y la oportunidad de mejorarlo, analizando sus causas y efectos dentro del Centro en relación con los pacientes.

Dentro del capítulo III se evaluaron las alternativas de solución, con herramientas de análisis y priorización de propuestas, permitiendo escoger la que presentó más viabilidad para alcanzar los objetivos establecidos.

En el capítulo IV, en función de una metodología definida, se llevó a cabo un análisis sobre las áreas gerenciales del Centro de Especialidades, a través del diagnóstico de sus servicios, recursos y capacidades funcionales.

Posteriormente en función del problema identificado, se planteó como una propuesta de solución, una estrategia para la implementación del laboratorio clínico como servicio complementario a las instituciones del ISSFA, cuyos indicadores serán posteriormente evaluados tomando como referencia las metas establecidas. En este capítulo, además se presentan las conclusiones obtenidas posterior al análisis de la información que hizo posible la elaboración de la propuesta de solución dentro del Plan de Gestión Gerencial; de igual manera, se emitieron recomendaciones para el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS que contribuirán al fortalecimiento de su gestión administrativa.

ABSTRACT

The purpose of this work is to develop a managerial management plan for the HEALTHYPLUS Medical Specialties Center with the objective of implementing the clinical laboratory service. Since the Center is a second-level private health care establishment of the Institute of the Armed Forces, this problem has an impact on the quality of care and financial development. To carry out the development of this management plan, it was structured into a series of sections or chapters that allowed the development of the solution proposal.

Chapter I presents the introduction of the project in which a brief description of the hospital under study was carried out; Subsequently, a situational analysis was presented to demonstrate aspects of its functional organic structure, the supply and demand of services, which highlighted the problem and supported the need to have a clinical laboratory, as a necessary service to be solved.

In chapter II, the study problem and the opportunity to improve it were presented, analyzing its causes and effects within the Center in relation to the patients.

Within chapter III, the alternative solutions were evaluated, with tools for analysis and prioritization of proposals, allowing us to choose the one that presents the most viability to achieve the established objectives.

In chapter IV, based on a defined methodology, an analysis was carried out on the management areas of the Specialty Center, through the diagnosis of its services, resources and functional capabilities.

Subsequently, based on the identified problem, a strategy for the implementation of the clinical laboratory as a complementary service to the ISSFA institutions was proposed as a solution proposal, whose indicators will subsequently be evaluated taking the established goals as a reference. In this chapter, the conclusions obtained after the analysis of the information that made it possible to prepare the solution proposal within the Management Management Plan are also presented; Likewise, recommendations were issued for the HEALTHYPLUS Specialty Center that will contribute to strengthening its administrative management.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL..... | 2 |
| Introducción..... | 2 |
| Análisis de la situación actual de Gestión Gerencial | 3 |
| 1. CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO..... | 9 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 9 |
| 1.2 Justificación del planteamiento del problema | 12 |
| OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN..... | 13 |
| CAPÍTULO II: JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA | 16 |
| 2.1 Justificación y aplicación de metodología para la realización del Plan | 16 |
| 2.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales | 18 |
| CAPÍTULO III: FORMULACION DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL | 24 |
| 3.1 Planeamiento Estratégico..... | 25 |
| 3.2 Plan de Gestión Gerencial..... | 37 |
| CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN..... | 41 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 48 |
| 5.1 Conclusiones..... | 48 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 48 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 49 |
| ANEXOS | 50 |

INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Gerencial para la implementación del servicio de laboratorio clínico del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS ubicado en la provincia de Cotopaxi, se encuentra estructurado por capítulos, en los cuales se realizará el análisis de cada uno de ellos con la finalidad de estructurar este servicio.

En el Capítulo I se analiza la situación actual del establecimiento, se establece como está estructurado, el área administrativa, financiera, recursos humanos y operativa, se analiza la 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 establecimiento.

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 estas, se establecen indicadores que permitirán tomar las medidas correctivas de ser necesario.

En el Capítulo IV se establecen las limitaciones o restricciones en la gestión gerencial, del plan de gestión de implementación del laboratorio, se plantearon conclusiones y recomendaciones que sirven de fundamento para implementar un servicio de calidad.

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

El Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS, es una institución prestadora de servicios de salud localizado en el cantón Latacunga, provincia del Cotopaxi. Establecimiento Privado de Segundo Nivel de Atención.

La fundación del Centro de Especialidades se realiza el 22 de enero del año 2022, su cartera de servicios comprende consulta externa (medicina general, medicina interna, reumatología y traumatología), área de procedimientos ambulatorios y farmacia. En la actualidad, forma parte de la Red Complementaria de Sistema Integral de Salud perteneciente a la Coordinación Zonal 3 – Salud. Cuenta entre sus servicios ofertados con las especialidades de Medicina General, Traumatología y Cirugía General.

Existe un problema a resolver, que consiste en la baja demanda de pacientes y la limitación para brindar el servicio complementario relacionado a exámenes de laboratorio a los usuarios que consultan a esta unidad. Se analiza un plan que propone mejorar la prestación de los servicios de consulta externa y laboratorio clínico para los pacientes del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS. Contar con este tipo de recursos como método de diagnóstico complementarios son necesarios para una terapéutica acertada de varias patologías, principalmente enfermedades crónicas no transmisibles.

Tomando como punto de partida, las enfermedades crónicas no transmisibles y las colagenopatías, al ser dos de las principales causas de morbilidad y motivo de consulta frecuente a nivel general y local. Se estima que a nivel mundial la presencia de caos representó 1,2 millones en 1998 estimando un alza de hasta 4,7 millones para el 2040. En Ecuador, el estudio de (Lamoglio, 2018) menciona que en el Hospital Carlos Andrade Marín las enfermedades crónicas no transmisibles, colagenopatías y enfermedades autoinmunes se presentaron con más frecuencia entre el 2018 - 2022 representando el 68,7% del total de atenciones de las especialidades de

Reumatología/Medicina Interna. Así se evidencia que a nivel mundial y en el Ecuador, son frecuentes estas enfermedades.

Es fundamental contar con esta prestación de salud (laboratorio clínico) en base al estudio presentado dentro de la cartera de servicios del establecimiento para ayudar a que el paciente obtenga a una valoración y terapia adecuada.

En vista de esta problemática, se necesita analizar el problema y las posibles soluciones, siendo esto importante por la alta demanda de los servicios de laboratorio clínico, razón por la cual, es imprescindible que en el establecimiento se admitan estos servicios, al evidenciar la demanda de exámenes de laboratorio.

Por lo citado, se presenta este proyecto con un análisis situacional del establecimiento para entender el fenómeno de estudio, luego, describiremos el problema, así como los métodos que sustenten el empleo de los servicios en la actualidad, a partir de esto, se planteará una solución que ayude a elevar la calidad del servicio ofertado como base para solventar la limitada capacidad de las Unidades de Salud del sector, que brindan asistencia sanitaria a personal de las Fuerzas Armadas en Servicio Activo, Pasivo, sus dependientes y población en general.

1.2 Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

1.2.1 Estructura Administrativa

El establecimiento está conformado en base al siguiente organigrama y comprende las siguientes áreas:

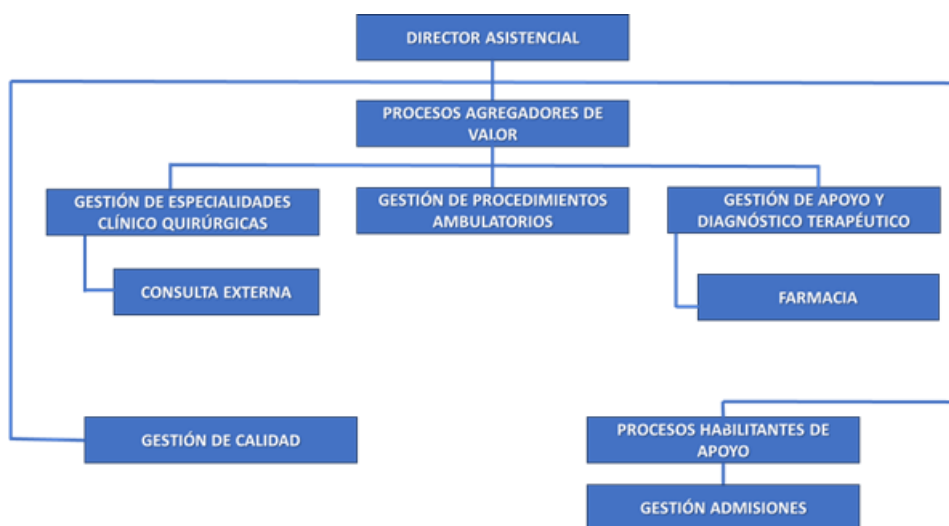


Figura 1 Organigrama del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS. (HEALTHYPLUS, 2022-2023)

Como se puede apreciar en el establecimiento, la gestión es llevada a cabo con procesos que buscan gestionar de manera independiente cada servicio, los responsables de estos procesos pueden variar dependiendo de diversos factores durante el año.

Los especialistas que forman parte de la institución son: 1 especialista de Medicina Interna, 1 especialista de Traumatología, 1 especialista de Reumatología, 1 Médico General, 2 Enfermeras con funciones operativas, 1 Auxiliar de farmacia, 1 Auxiliar de Laboratorio, 1 Químico farmacéutico (Farmacia), 1 Laboratorista y personal administrativo.

El centro está conformado por: 2 consultorios de consulta externa, 1 área de procedimientos ambulatorios y 1 farmacia

Con esta estructura presentada se aprecia una organización bien conformada que asigna responsabilidades en base al departamento que pertenecen, así la organización es un punto alto del establecimiento.

1.2.2 Financiera

Actualmente, el Centro de Especialidades se estructura en la parte financiera como una institución privada con fines de lucro, supervisada bajo el direccionamiento de su Director/Gerente General, Presidente y Director Financiero, encargados de la toma de decisiones en relación con el Centro.

1.2.3 Operativa

El Centro tiene como máxima autoridad al director médico, el cual se encarga de la propuesta de requerimientos técnicos y operativos de la unidad.

1.2.4 Oferta y Demanda de Servicios

Es necesario analizar los aspectos geoespaciales y geopolíticos de la oferta y demanda. Desde el punto de vista geoespacial se evidencia la procedencia de los usuarios que asisten al establecimiento.

1.2.5 Análisis geoespacial y geopolíticos

| Sectores de proveniencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|
| San Buenaventura | 61,44% |
| La Matriz | 10,41% |
| Nueva Vida | 1,42% |
| Saquisilí | 0,28% |
| Pastocalle | 0,73% |
| Locoa | 6,13% |
| Eloy Alfaro | 3,83% |
| San Rafael | 0,16% |
| El Carmen | 0,18% |
| La Caldera | 0,62% |
| Alaquez | 0,69% |
| Ignacio Flores | 0,60% |
| Juan Montalvo | 0,81% |
| Belisario Quevedo | 0,45% |
| Guaytacama | 0,70% |
| Joseguango Bajo | 0,28% |
| Joseguango Alto | 0,17% |
| Panzaleo | 0,29% |
| Mulaló | 0,14% |
| Tanicuchí | 0,20% |
| 11 de Noviembre | 0,24% |
| Toacaso | 0,16% |
| Chantilin | 0,12% |
| Cuicuno | 0,11% |
| Cochapamba | 0,08% |
| Canchagua | 0,87% |
| Pujilí | 0,09% |
| Salcedo | 3,83% |
| Otros | 0,83% |

Tabla 1 Ubicación de usuarios de acuerdo con datos de (HEALTHYPLUS, 2022-2023)

Los datos presentados permiten observar que el establecimiento atiende pacientes provenientes de la parroquia San Buenaventura en número de 177 personas equivalente al 61,44%; los pacientes provenientes de la parroquia La Matriz en total de 56. Por lo que se deduce que los pacientes acuden principalmente de las zonas que colindan al cantón Latacunga; también se identifica lo siguiente:

- Nacionalidades: ecuatorianos y otros.
- Rango etario: 0 a 99 años.
- Raza: blancos , montubios, montubios y afrodescendientes.

Los usuarios atendidos en este establecimiento tienen un rango de edad en promedio de 40 años (8%), lo que se relaciona en el estudio de (Alexander, 2021) estableciendo que las personas de este rango etario son las que más acudieron al servicio de Medicina Interna. Con estos datos, se analiza que aproximadamente el 10% de los pacientes que acuden por atención médica en el establecimiento, predispone a

necesitar de servicios de laboratorio clínico por diagnósticos reumatológicos o autoinmunes. El no contar con estos servicios provoca que los pacientes busquen otros establecimientos médicos, disminuyendo los ingresos del establecimiento, así como la demanda de pacientes.

Bajo este escenario geopolítico, se evidencia que el establecimiento trabaja con un entorno que prioriza la calidad de atención, por lo cual, requiere de la implementación de varios servicios de salud complementarios, así como la asistencia del servicio de laboratorio clínico para la atención de los pacientes que acuden a este establecimiento. Se analizan los servicios que se ofertan a continuación:

1.2.6 Oferta de Servicios

La oferta de servicios de la unidad de salud se conforma acorde con el nivel de complejidad de un establecimiento de segundo nivel. Se brindan los siguientes servicios:

- Consulta Externa: Medicina Interna, Reumatología, Cirugía General, Traumatología
- Área de Procedimientos Ambulatorios
- Farmacia

Para estos tres servicios, la institución realiza varias intervenciones, como procedimientos ambulatorios, electrocardiogramas, procedimientos de cirugía menor, entre otros (HEALTHYPLUS, 2022-2023)

Es importante mencionar que el servicio de Medicina Interna realiza valoraciones subsecuentes a pacientes con enfermedades crónicas lo que justifica la implementación del laboratorio como método complementario de diagnóstico.

La cartera de servicios del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS se ve afectada por las siguientes dificultades:

- Laboratorio Clínico: No cuenta con servicio de laboratorio por falta de espacio y equipos necesarios.

En base a lo analizado, una incompleta cartera de servicios, lo que evidencia una de sus debilidades, desperdiciando los ingresos que se podrían aprovechar al realizar estos exámenes complementarios dentro de esta unidad de salud

1.2.7 Población atendida

En el siguiente esquema se puede observar el total de pacientes que han sido atendidos en el área de Consulta Externa.

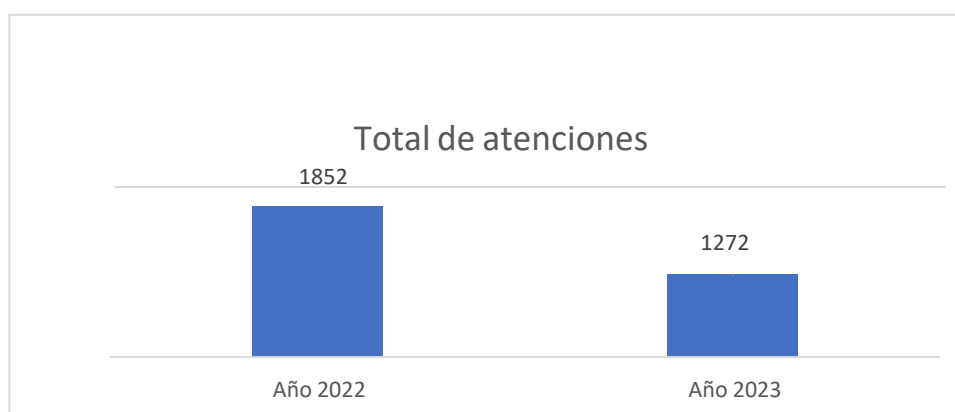


Figura 2 Demanda consulta externa. Nota (HEALTHYPLUS, 2022-2023)

Se observa que hubo una disminución de atenciones en el 2023 en relación al 2022, es decir, la demanda total de Consultas en el establecimiento decreció en un 3,44%, que se considera es debido a que para la fecha de este análisis aún restan 4 meses para finalizar el año.

De acuerdo con los datos del (Latacunga, 2023) la población del cantón es de aproximadamente de 170.489 habitantes; considerando que en el mismo sólo existen dos instituciones hospitalarias públicas (MSP- IESS) para esta área geográfica, el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS funciona como un prestador externo de servicios complementarios, siendo fundamental que cuente con los recursos necesarios para una valoración integral.

1.2.8 Demanda de servicios insatisfecha

Para analizar esta situación se consideran los datos de los años 2022 - 2023

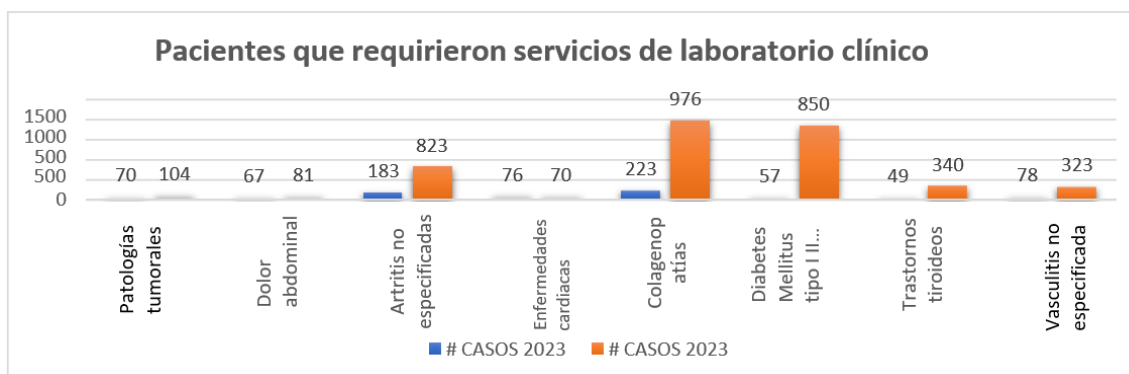


Figura 3. Pacientes que requirieron servicios de laboratorio clínico de acuerdo a diagnósticos frecuentes. Fuente: Centro de Especialidades HEALTHYPLUS (2023)

La figura presentada anteriormente permite observar las patologías que necesitaron de estudios de laboratorio clínico, los mismos que no pudieron solventarse en el Centro, implicando que los usuarios no reciban tratamientos integrales. También se evidencia que demanda aumentó de un año a otro. Comparando la demanda total se puede representar lo siguiente:

Tabla 2 Demanda insatisfecha por no contar con el servicio de laboratorio

| AÑO | 2022 |
|----------------------|------|
| DEMANDA SATISFECHA | 1336 |
| DEMANDA INSATISFECHA | 516 |

| AÑO | 2023 |
|----------------------|------|
| DEMANDA SATISFECHA | 787 |
| DEMANDA INSATISFECHA | 485 |

En el año 2022 la demanda no satisfecha en las consultas asociadas a exámenes de laboratorio representó el 38,62% del total, esto aumentó de forma considerable para el 2023 (61,62%) equivalente a 1001 personas. Cerca de mil personas no se beneficiaron del servicio dentro de la unidad de salud, lo que probablemente causó que estos usuarios recurran a otros establecimientos, desaprovechando posibles e importantes ingresos para el establecimiento de salud.

OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

2.1 Planteamiento del problema

El contar con el servicio de laboratorio clínico es muy importante en las unidades de salud, permite enfocar de mejor manera el diagnóstico y tratamiento de los pacientes. (En nuestro país, existe alta demanda de estos servicios, mostrándose los siguientes datos estadísticos para el año 2022: laboratorio clínico básico 3.141.265 pacientes; laboratorio de anatomía patológica: 2.132.211 pacientes; medicina transfusional 3.215.099 pacientes; laboratorio de microbiología 3.212.477 pacientes; laboratorio de inmunología y genética 1.989.454 pacientes. (INEC, 2022).

Considerando esta demanda y el contexto del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS donde se obtiene que aproximadamente el 38,62% de los usuarios en el año 2022 (aproximadamente 516 personas) no accedieron a este servicio, representando tanto una limitante para el diagnóstico y tratamiento acertado, como un recurso desaprovechado para ingresos monetarios al establecimiento, por lo que es necesario abordar este problema que responde a un punto crítico en el aspecto financiero y administrativo.

Al ser el servicio de laboratorio clínico nuestro objeto de estudio, el no ofertar este servicio es eje central de este proyecto de gestión. Entre las causas están el bajo presupuesto asignado para implementar el recurso durante el año previo, la falta de personal capacitado en el área y la limitación de infraestructura que ha sido solventada en el presente año.

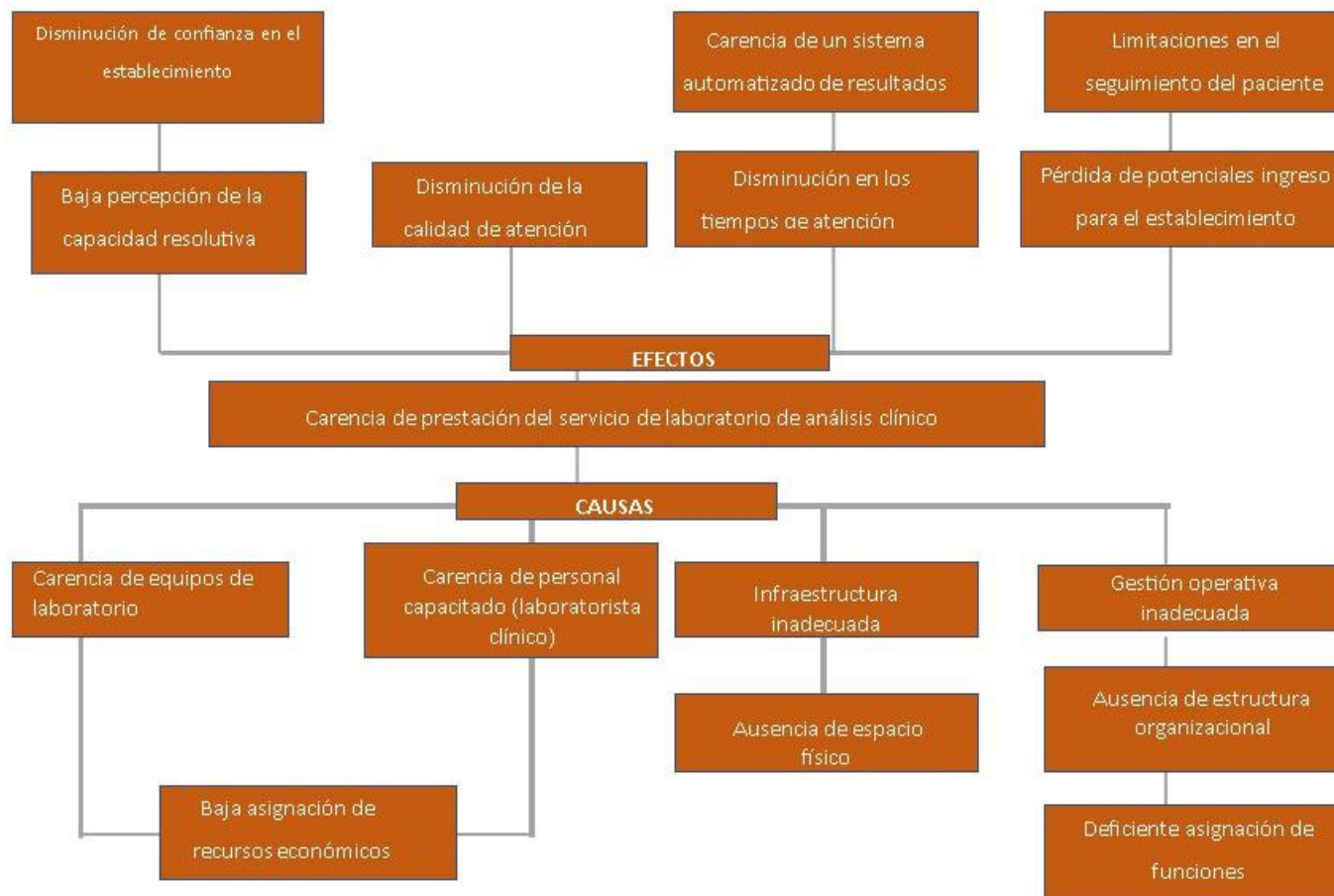
Mencionando también la inadecuada gestión administrativa del Centro de Especialidades que no ha tenido conformada su estructura organizacional,

imposibilitando la asignación de funciones y recursos ordenada, la formulación de estrategias para la solución de problemas.

La gestión de este proyecto se centra en la implementación del laboratorio clínico con un sistema para emisión de resultados en línea, que permita ofrecerlos servicios en el campo de la salud. La creación de un sistema como repositorio de resultados de análisis clínicos, permitirá al médico del Centro realizar un seguimiento de la evolución del paciente con el fin de guiar el tratamiento más conveniente. En este sentido, se mejoraría el servicio prestado al paciente y aportaría un tratamiento integral que genere más comodidad para asistir al establecimiento.

2.2 Diseñe su árbol de problemas

Se utiliza el siguiente esquema como soporte de análisis:



2.3 Justificación del problema

Debido a la carencia del servicio que garantice la realización de exámenes clínicos de los pacientes del Centro Especialidades HEALTHYPLUS, los pacientes deben asistir a otro establecimiento para realizarse los exámenes complementarios solicitados por el médico. Este proceso causa incomodidad al paciente, ya que personalmente tendrá que desplazarse a otra ubicación generándole gastos extra. Ante esta realidad, considerando que es factible la implementación en el Centro de Especialidades del servicio de análisis clínico, se busca ofrecer un mejor servicio y aprovechar esta situación para promover ingresos adicionales al establecimiento objeto de estudio. Actualmente se necesita de un Centro que no se limite a la consulta externa, sino que se convierta en una unidad de salud con enfoque multidisciplinario que brinde un tratamiento integral al paciente. La implementación del laboratorio clínico fortalecerá la prestación de servicios en este establecimiento, mejorando los tiempos de respuesta y facilitando que el médico proporcione un diagnóstico y/o tratamiento eficaz.

2.4 Objetivos del plan de gestión

2.4.1. Objetivo General

Implementar el servicio de laboratorio clínico en el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS brindando una atención integral al paciente.

2.4.2. Objetivos Específicos

1. Mejorar y mantener la satisfacción del paciente, trabajando en la fidelización del mismo.
2. Garantizar la prestación del servicio de laboratorio clínico, ofreciendo un servicio eficaz y oportuno, garantizando la fiabilidad de los resultados.
3. Establecer indicadores para la gestión administrativa y operativa que permitan realizar la medición de los resultados obtenidos con la implementación del servicio de laboratorio clínico en el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS.

2.5 Selección de alternativas de solución

La oportunidad de optimización del Centro de Especialidades se enmarca en los reglamentos del Estado Ecuatoriano, en los cuales se plantea el acceso a servicios de salud de calidad y oportunos como un derecho. (Constitucion de la República del Ecuador, 2008)

En base a lo señalado, el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS tiene una oportunidad de mejora, cuenta con el presupuesto y espacio físico para la implementación del servicio de laboratorio clínico, que permita a los pacientes tener acceso a pruebas de diagnóstico complementario. Es relevante mencionar que existen otras alternativas como la asociación con centros importadores de equipos médicos, que facilitan los equipos de laboratorio a cambio de la compra de reactivos, insumos entre otros materiales de uso sanitario que incluyen el mantenimiento de estos; dado que la unidad cuenta con el presupuesto necesario para la compra de los equipos de laboratorio, esta última opción no es considerada al momento.

MATRIZ DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Tabla 3: *Matriz de evaluación*

| Problema | Causas | Efectos | Desafíos | Alternativas desolución | Unidad de gestión responsable |
|--|---|--|---|---|--|
| Carencia deservicio de laboratorio clínico | Carencia de equipos de laboratorio | - Disminución de confianza en el establecimiento - Baja percepción de la capacidad resolutive del Centro. | Obtención del permiso de importación de equipos médicos | - Realizar un convenio con otras instituciones privadas para el procesamiento de muestras de laboratorio. - Brindar oportunidades para la capacitación de los profesionales de salud miembros de la unidad | Dirección del Centro genera necesidad, luego el Gerente Financiero gestiona. |
| | Carencia de personal capacitado (laboratorio o clínico) | - Disminución en la calidad de atención. | Llegar a un acuerdo con proveedores nacionales como alternativa para la adquisición de los equipos de laboratorio de baja complejidad | | |
| | Inadecuada infraestructura | - Tiempos de espera prolongados. - Dificultades para el seguimiento del paciente. | Optimizar el área existente dentro del establecimiento para la ubicación laboratorio. | -Evaluar optimización de espacio físico designado. | Dirección Técnica del Centro realiza propuesta, luego gerencia aprueba. |
| | Gestión operativa inadecuada | - Pérdida potencial de ingresos. | -Establecer un convenio de los servicios con el ISSFA -Evaluar resultados de gestión administrativa | -Formular estrategia de articulación con otros establecimientos de salud -Establecer indicadores de gestión operativa en relación con el servicio de laboratorio | Dirección Técnica del Centro. |

Fuente: Información del Centro de especialidades HEALTHYPLUS

Elaboración: Autor del proyecto

Fecha: Año 2023

Elaborado por: Autor

Tabla 4 *Matriz de prioridades*

| Alternativa de solución | ¿Elimina o controla la causa? | ¿Mejora la satisfacción de los usuarios? | ¿Requiere pocos recursos? | ¿Es fácil de implementar? | Valoración de la alternativa |
|---|--------------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Convenio con casas de salud para procesamiento de muestras | 3 | 3 | 2 | 2 | 10 |
| Realizar la compra de equipos de laboratorio. | 3 | 3 | 1 | 1 | 8 |
| Evaluar optimización de espacio físico designado a al servicio | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 |
| Ampliación de infraestructura del establecimiento. | 2 | 3 | 1 | 1 | 7 |
| Establecer indicadores de gestión operativa en relación con el servicio de laboratorio. | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 |

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

3.1 Justificación y uso de la metodología cualitativa para la realización del Plan de Prestación de Servicios

Materiales y métodos

Para este proyecto se utiliza el diseño cualitativo no experimental. La implementación de este incluye que no se involucre al investigador para manejar de las distintas variables de información y datos de las gestiones operativas del establecimiento; debido a que serán adquiridos de manera directa, basados en los datos actuales, no se realizarán en base a un enfoque de tipo experimental. Es pertinente recalcar que el investigador (autor) del estudio también será quien se encargue de la recopilación de datos.

Esta investigación presentada es de tipo descriptiva-explicativa, el instrumento descriptivo busca encontrar una definición al fenómeno objeto de estudio, con lo que se logrará estudiar la problemática real y actual que presenta el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS en relación con el servicio de laboratorio clínico, teniendo en cuenta el contexto de pacientes y médicos pertenecientes a esta unidad.

La investigación explicativa emplea determinar las causas y efectos del problema objeto de estudio, estableciendo una relación de las posibles causas relacionadas entre las variables investigadas. (Ramiro, 2018). Basados en esto se analizan los eventos que ocasionan que el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS no oferte el servicio de laboratorio clínico a sus pacientes, empleando la recopilación y procesamiento de datos con utilidades de investigación cualitativa.

Este proyecto utilizará a una metodología cualitativa, con la cual se recopilarán los datos a través de instrumentos variados (entrevista y observación directa), esto aportará un diagnóstico detallado del alcance de la gestión administrativa de servicios del establecimiento; así también, resaltarán las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades y otros marcadores que ocasionan la razón del problema.

El investigador del estudio se empleará como observador con una implicación media, ya que labora para la institución de salud.

El tipo de muestra que se utilizará para el estudio será el de una perspectiva no probabilística por conveniencia, en la que seleccionaremos a los usuarios que manifiesten su aceptación por ser incluidos para la aclaración de las dudas presentadas en la investigación. De esta manera, se seleccionarán a un total de siete personas (usuarios/elementos); cuatro que corresponderán a médicos especialistas del centro (el centro de especialidades cuenta con seis médicos tratantes) y tres pacientes usuarios de la institución, muestra que se considera suficiente y relevante como fuente de información.

A cada participante se le proporcionará un cuestionario, que será utilizado para guiarse en la de entrevista y así poder obtener respuestas sobre la situación actual correspondiente al servicio de laboratorio clínico de esta institución de salud, así como la perspectiva de los usuarios de este Centro de Especialidades al momento de buscar asistencia médica.

Respecto a las preguntas, éstas fueron agrupadas y ubicadas en secuencia de acuerdo con los temas abordados. Luego, las respuestas más relevantes de los encuestados se reunirán para crear relaciones, facilitando de esta manera el análisis de información.

Las encuestas a los profesionales de salud del Centro Médico se realizarán vía ZOOM para no interferir con la jornada laboral, las encuestas realizadas a los pacientes y/o usuarios se realizarán luego de su atención en el establecimiento.

Nota aclaratoria: El autor de este estudio presta servicio en el establecimiento, por lo que podría existir un conflicto de interés que no garantice la ausencia de sesgos de selección durante las encuestas y el período de observación. Sin embargo, el análisis que se realizará estará basado en los datos que se obtuvieron de forma objetiva sin intereses personales.

3.2 Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

3.2.1 Análisis de datos.

El modelo de entrevista que se empleó para los cuatro médicos operativos se aprecia en los anexos (2) de este documento. En el anexo #3 se muestran las respuestas del personal de salud que aportaron en mayor medida a las diferentes categorías que se seleccionaron y que se ajustan a varios criterios de rigurosidad y/o calidad.

Análisis: Las entrevistas realizadas a los médicos especialistas del Centro de Especialidades Médica HEALTHYPLUS evidencia que, en el punto de vista administrativo, el establecimiento no se encuentra regido por una entidad superior. El establecimiento está estructurado con una Dirección que se encarga del control y seguimiento del personal y de insumos/materiales que se utilizan en la unidad; cabe destacar que el encargado de esta sección no cuenta con las competencias necesarias para la administración de recursos económicos. El uso de las Tecnologías de la Información es relevante para el cumplimiento de las funciones operativas y administrativas.

Desde la perspectiva de la gestión operativa, el establecimiento cuenta como punto alto a resaltar, profesionales capacitados continuamente y comprometidos con el objetivo de brindar atención médica de calidad y calidez oportuna. Entre los puntos débiles de esta institución y sus procesos está la falta de capacitación o competencia directa en la gestión de recursos financieros. Por otro lado, la ausencia del servicio de laboratorio clínico genera limitantes para el manejo oportuno de las distintas patologías que presentan los usuarios y, por consiguiente, en llegar a la terapia más adecuada para su afección. Esta situación genera disminución en la la calidad de la atención médica; que se exacerba en vista de que el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS cuenta con profesionales de salud que tratan patologías que requieren de exámenes complementario para su correcto diagnóstico, tratamiento y control.

Además, tomando en cuenta el punto crítico del servicio de laboratorio clínico, para la mayoría de los encuestados, es viable también una estrategia de coordinación con otros establecimientos como una respuesta eficaz a corto plazo.

Por otro lado, la entrevista empleada para los 3 pacientes del establecimiento la podemos observar en el Anexo 4 de este análisis.

A continuación, se presenta esta tabla, en la que se exhiben las respuestas de los pacientes que aportan mayor relevancia a las categorías que destacan y que cumplen criterios de rigurosidad y/o calidad.

Tabla 5

Principales resultados de las encuestas a los usuarios del centro.

| Categorías | Respuestas más representativas de las entrevistas a los usuarios |
|---|--|
| Relacionado con las fortalezas y debilidades de la prestación de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • (...) “En ocasiones no se puede conseguir toda la medicación”. • “Creo que es buena la atención, porque cada vez que he venido me han ayudado como puedan”. • (...) “la atención es buena, dan beneficios al personal y dependientes de las Fuerzas Armadas pero la mayoría de las cosas hay que conseguir las fuera” • (...) “el servicio es bueno pero los costos me parecen elevado y ahora no hay dinero”. • (...) “los doctores no se encuentran a diario, algunas especialidades sólo atienden un día a la semana. Las pastillas me toca comprarlas en otra farmacia más completa”. • (...) “creo que más o menos (la prestación de los servicios)”. |
| Relacionada con prestación de servicio de laboratorio | <ul style="list-style-type: none"> • “Si tengo (dinero) me los hago (laboratorio clínico) y pues si no tengo no podré hacerlo”. • “Claro (propuesta de articular servicios con otros establecimientos), siempre y cuando el costo haya algún tipo de descuento”. • (...) “el otro día mi sobrino tuvo un desmayo y no se sabía si tenía algún problema grave ya que no cuentan con laboratorio. (...) mi suegra tiene diabetes y no hay cómo realizarle los controles”. • “Sí, me parece muy buena esa idea (convenios con otros establecimientos) • (...) “decidí llevármelo a hacer los exámenes fuera y resulta que se trataba de una descompensación diabética”. • “Pienso que sí (propuesta de articular servicios con otros establecimientos), pero si nos recomiendan otro establecimiento es para generar rapidez y mayores beneficios al usuario” (...) |

Análisis: Las respuestas por parte de los usuarios del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS, reflejan una calificación de la prestación de servicios como regular o bueno. De la misma manera, se evidencian varias debilidades en el establecimiento que no permiten otorgar un servicio que pueda satisfacer las necesidades de los pacientes, tales como el largo tiempo de espera para agendar citas médicas debido a que algunos médicos especialistas no trabajan a diario, falta de medicamentos y la carencia del servicio de laboratorio clínico. Se resaltaron pocas fortalezas por parte de los usuarios.

La carencia del servicio de laboratorio clínico se acompaña de experiencias negativas para los pacientes, cuyas repercusiones se pueden tomar en cuenta para una posterior investigación. Los posibles efectos sobre los pacientes por la falta de servicio de laboratorio está el asistir a otras instituciones de las que no tienen referencia o con costos variables, encontrándose con la limitante de no recibir atención médica integral.

3.2.2 Evaluación interna del establecimiento de salud

Otro de los instrumentos que se utilizaron en el análisis cualitativo fue una ficha de observación, con el objetivo de desarrollar una observación directa descrita en el apartado de metodología de este proyecto, para luego analizar la evaluación interna del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS. La información más relevante obtenida se presenta a continuación:

Tabla 6

Ficha de observación de la gestión del Centro

| ENUNCIADOS | ¿Cumple? | | Observación |
|--|----------|----|--|
| | Si | No | |
| 1. Gestión Gerencial de la Dirección Técnica | | | |
| ¿Se cuenta con un Gerente para ejercer la función de gerencia en el Centro? | X | | Cuenta con un Director, siendo la máxima autoridad. |
| ¿Existe un responsable de la gestión estratégica? | X | | El Director es responsable de toda la gestión estratégica de cada uno de los servicios del centro y representa legalmente a la institución. |
| ¿Hay una Dirección Técnica para designación de líderes de servicios? | X | | El Director se encarga de designar a los distintos líderes de los servicios, quienes reportan directamente a ella cualquier novedad, nudo crítico o necesidad para que pueda ser resuelto. |
| ¿La Dirección Técnica se encarga de controlar los recursos del establecimiento? | X | | Se vigila el uso correcto de cada tipo de recurso del establecimiento. |
| 2. Gestión Administrativa, Financiera y de Talento Humano | | | |
| ¿Se realiza la gestión Administrativa, Financiera y de Talento Humano en el establecimiento? | X | | Estas responsabilidades recaen sobre Gerente Financiero del establecimiento |
| ¿El Centro tiene competencia para la contratación de talento humano? | X | | Estas responsabilidades recaen sobre el Gerente Financiero |
| ¿El centro tiene competencia para autogestionar recursos financieros? | | X | Depende de las decisiones en junta de socios |

| | | | |
|---|----|----|--|
| 3. Gestión Operativa Logística | | | |
| ¿Se cuenta con un encargado de la Gestión Operativa? | X | | Es parte de las funciones del Director |
| ¿Se dispone de un encargado de la Gestión Abastecimiento y Logística? | | X | Es función del Director pero no cuenta con las competencias |
| ¿Se realiza proyección de abastecimiento de medicamentos e insumos dentro del centro? | X | | Es responsabilidad del Director del establecimiento |
| ¿Existe suficiente personal para los servicios operativos? | X | | Se encuentra suficiente talento humano en los servicios operativos. |
| 4. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones | | | |
| ¿Hay un área/responsable de la Gestión de las TICs en el centro? | | X | El profesional responsable es socio del centro, acude al establecimiento en caso de ser necesario. |
| ¿Existe una supervisión y control de Tecnologías de la Información y comunicaciones? | X | | El profesional responsable se encarga de mantener en funcionamiento todos los equipos y sistemas informáticos para el cumplimiento de trabajo del personal operativo y administrativo. |
| 5. Gestión de los Servicios clínicos y de Hospitalización | | | |
| ¿Se cuenta con un líder para cada servicio clínico? | X | | Cada servicio clínico está a cargo del médico especialista que cumple las funciones de líder y rinde cuentas al Director. |
| ¿Se dispone de espacio físico y equipos dotados para cada servicio de procedimiento? | X | | Cada consultorio cuenta con los materiales necesarios para procedimientos menores, adicional el área de cirugía menor se encuentra dotada con el espacio y quipos necesarios. |
| 6. Gestión de los Servicios de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico | | | |
| | SI | NO | |
| ¿Existe un responsable de la Gestión de Servicios de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico? | X | | Es parte de las funciones del Director, quien debe designar a los líderes de cada servicio de apoyo diagnóstico y terapéutico. |
| ¿Se cuenta Laboratorio Clínico? | | X | No se cuenta con esta prestación de servicios. |
| ¿Existe servicio de Farmacia en el centro? | X | | Labora de 8:00 a 22:00 horas de lunes a domingo |
| ¿Se cuenta con servicios de ecografía y radiología? | | X | No se cuenta con equipos por falta de recursos económicos y espacio físico. |

Elaborado por: Autor

Análisis: La ficha de observación evidencia los puntos fuertes de la Gestión de la Dirección del establecimiento, así como también la organización en la asignación de las funciones del Director a los encargados de cada servicio, esto permite un seguimiento adecuado y cumplimiento eficaz de las metas de cada sección. En cuanto a las debilidades, está la falta de un profesional capacitado para la gestión de logística y abastecimiento.

Por otro lado, es relevante señalar que la falta del servicio de laboratorio clínico como parte de los servicios prestados se muestra como un punto a solventar, así como una debilidad notoria al momento de brindar atención médica a los pacientes que asisten al establecimiento.

3.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se aplicará esta herramienta para sintetizar la investigación cualitativa de las áreas en función, además de poder identificar los factores que inciden directamente en el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS.

Tabla 7 Matriz del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS.

| Factores internos claves | Ponderación | Calificación | Total ponderado |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Profesionales de la salud operativos capacitados y comprometidos | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 2. Director Técnico con amplia experiencia como proceso gobernante del centro | 0,1 | 4 | 0,4 |
| 3. Tecnologías de la Información y Comunicación en correcto funcionamiento. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Farmacia con personal de salud capacitado | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5. Adecuada comunicación entre directivos y personal de salud | 0,1 | 4 | 0,4 |

| Debilidades | | | |
|---|----------|----------|-------------|
| 1. Largos tiempos de espera para Consultas de especialidad | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 2. Ecógrafo del área de procedimientos no operativo | 0,13 | 1 | 0,13 |
| 3. No contar con laboratorio, por falta de estrategia de implementación | 0,12 | 1 | 0,12 |
| 4. Falta de competencia para gestionar recursos financieros | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 5. Ausencia de una estrategia para articular servicios de laboratorio clínico | 0,1 | 1 | 0,1 |
| 6. Falta de ciertos medicamentos en stock de Farmacia | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Total | 1 | - | 2,26 |

Elaborado por: Autor

Este análisis cualitativo, de tipo subjetiva, evidencia que el establecimiento es débil internamente, ya que obtuvo una ponderación por debajo de 2,50. Lo que conlleva la necesidad de una mejora de la gestión interna para resolver de la manera más efectiva las falencias encontradas. Las debilidades más importantes se relacionan con la falta de servicios complementarios diagnósticos y terapéuticos (laboratorio clínico); por consiguiente, es necesario plantear una vía de solución al problema en beneficio del establecimiento y de los usuarios a los que brinda sus servicios.

Formulación del Plan de gestión gerencial

2.1 Planeamiento Estratégico

2.1.1 Análisis del Entorno

El entorno en el que el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS brinda sus servicios de salud se analizará en varias dimensiones, que pueden ser relacionadas entre sí.

1. Fuerzas Económicas

Dentro de este apartado podemos citar la crisis económica suscitada en el Ecuador tras la pandemia de COVID19 según el Ministerio de Economía (2022) esto resultó en \$16.001 millones de dólares, lo que provocó que se destinara presupuesto del Estado principalmente para el sector de la salud.

El Ministerio de Economía (2022) detalló un cambio en el presupuesto evidenciado en el año 2020 por la pandemia, el Estado priorizó el sector sanitario, para controlar los casos COVID-19; estos valores disminuyeron para el año 2021 pasando de \$3.113,12 millones a \$5.122,44 millones. Debido a que, en el 2021 el Estado tuvo que destinar parte del presupuesto enfocado en disminuir la deuda fiscal, creando una oportunidad para los establecimientos privados para solventar infraestructura, mantenimiento y compra de equipos en insumos médicos.

Haciendo referencia al análisis situacional presentado, la población de estudio del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS proviene de zonas urbanas, desarrolladas, con posibilidad económica y cobertura de seguros de salud que permite la asistencia de los usuarios a establecimientos privados por derivaciones.

2. Fuerzas sociales, culturales y de entorno natural

Existe un alto impacto en la población estudio debido a la falta de acceso a servicios especializados de salud y pruebas complementarias al no contar con un establecimiento que brinde la totalidad de especialidades y pruebas de diagnóstico con cobertura para beneficiarios del ISSFA, esto ligado a factores que influyen en la salud como la falta de hábitos saludables y la molestia de trasladarse a otras instituciones para complementar los servicios que no son proporcionados por el Hospital de las Fuerzas Armadas.

La situación geográfica del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS, es relevante. Se ubica en un área urbana de la provincia del Cotopaxi, pertenece a la Zona 3 del Ministerio de Salud Pública. Considerando que este establecimiento es prestador externo del Instituto de las Fuerzas Armadas, este se encuentra muy cerca del Hospital Básico de la Fuerza Aérea que es el referente en la provincia. Es necesario mencionar otros prestadores de salud dentro del cantón que sirven como prestadores externos del ISSFA siendo los más cercanos los siguientes:

CLINICA NOVASALUD
CLINICA LATACUNGA
CLINICA SANTA INES
LABSAG LABORATORIOS CLINICOS
CENTRO DE IMÁGENES “ULLOA”

Estas entidades pueden también derivar pacientes hacia el Centro objeto de estudio. En este contexto, tanto particularmente como mediante el uso de subsistemas ISSFA e ISSPOL.

El objetivo es que el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS sea considerado como uno de los principales establecimientos que sirvan de articulación para los servicios ofertados a los usuarios del Hospital Básico de la Fuerza Aérea.

3. Fuerzas tecnológicas

La implementación de equipos para ofertar el servicio de laboratorio clínico en el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS requiere de una importante inversión del recurso económico, posible con la aprobación y aporte de los accionistas del establecimiento. Por otra parte, el establecimiento cuenta con excelente conectividad de internet, que no agrega costos y permite utilizar herramientas rápidas y efectivas para la gestión administrativa y de servicios.

2.1.2 Modelo de Porter (Análisis de la Industria de Servicios de Salud)

El Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS es un prestador privado de salud con fines de lucro, su presupuesto es asignado por sus miembros accionistas. El estudio de la industria de mercado en la que se encuentra este Centro utilizará el método de fuerzas de Porter, utilizado para instituciones del sector privado

Para este proyecto se analizan las siguientes fuerzas:

- La rivalidad entre competidores, en el cantón Latacunga existen instituciones privadas que ofertan el servicio de laboratorio clínico, pero en su mayoría no tienen convenios con el ISSFA. El hospital General de Latacunga brinda parcialmente atención a beneficiarios militares, esto crea la necesidad y genera rédito económico de la implementación del servicio.
- El ingreso de competidores al mercado es de especial interés debido a que se ha visto un incremento de establecimientos de salud en los últimos años en la ciudad de Latacunga. Situación de interés ya que se busca posicionarse en el mercado.
- El ingreso de productos sustitutos al servicio es baja debido a que los exámenes de laboratorio clínico se fundamentan en evidencia científica. Estudios de laboratorio clínico mayor complejidad como pruebas genéticas e inmunológicas deberán ser incluidas progresivamente.
- Es necesario analizar y realizar las negociaciones con proveedores que oferten los precios más bajos del mercado, asegurado soporte, calidad y eficacia.

- Los pacientes no utilizan los servicios de laboratorio clínico el Centro de Especialidades. Esta situación puede ser solventada tanto para usuarios con los medios económico para costear los exámenes, así como mediante cobertura de seguros de salud. De esta manera los usuarios demandan el derecho a los servicios de salud.

2.1.3 Análisis FODA

Para fortalecer el análisis se empleará la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en se evidencian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS; estos datos van a relacionarse con Matriz EFI aplicada en este proyecto.

| Factores Externos claves | Ponderación | Calificación | Total ponderado |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Normativa legal (Constitución del Ecuador, A.M.0091, entre otros) que permite la articulación de servicios entre establecimientos públicos y privados | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 2. Reparto de Fuerzas Armadas con interés político y bajo su control medios de derivación de pacientes. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 3. Establecimientos de salud públicos cercanos al centro con cartera de servicios de laboratorio | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 4. Convenio interinstitucional de cooperación para prestación de servicios entre establecimientos de la RPIS | 0,1 | 2 | 0,2 |
| 5. Institución de Fuerzas Armadas del cantón cuenta con una ambulancia para traslado de pacientes. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 6. Adecuada conectividad a servicios de internet. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Amenazas | | | |
| 7. Situación económica de las personas favorable | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 8. Presupuesto del Establecimiento | 0,14 | 3 | 0,42 |
| 9. Molestia de los usuarios de trasladarse a otros establecimientos | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 10. Espacio físico limitado que debe ampliarse con inversión | 0,12 | 2 | 0,24 |
| 11. Ausencia de servicios complementarios a laboratorio clínico | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | 1 | - | 2,33 |

Matriz EFE del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS Elaborado por: Autor

La ponderación total en la matriz establece que el centro no aprovecha sus oportunidades, tampoco reduce aquellas amenazas que afectan el negocio.

Con estas matrices se obtuvieron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS; con estos datos realizará una matriz MCPE (cuantitativa de planeación estratégica) para determinar las estrategias de solución como: implementación inmediata del servicio de laboratorio clínico y adquisición de equipamiento.

Matriz cuantitativa de planeación estratégica del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS

| Estrategias - Alternativas | | | | | |
|--|--------------------|---------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|
| | | Estrategia alternativa 1 | | Estrategia alternativa 2 | |
| Factores claves | Ponderación | PA | CA | PA | CA |
| Fortalezas | | | | | |
| Profesionales de la salud operativos capacitados y comprometidos | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Director/a Técnico/a con amplia experiencia como proceso gobernante del centro | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,3 |
| Tecnologías de la Información y Comunicación en correcto funcionamiento | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 |
| Farmacia con personal de salud capacitado | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 |

| Debilidades | | | | | |
|--|----------|----------|-------------|----------|-------------|
| Largos tiempos de espera para atención | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 |
| No se cuenta con equipos, por falta de implementación de recursos y espacio físico | 0,12 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| Falta de competencia para gestionar recursos financieros | 0,09 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 |
| Ausencia de una estrategia para articular servicios de laboratorio clínico | 0,1 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 |
| Falta de ciertos medicamentos en stock de farmacia | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Total | 1 | - | 3,22 | - | 2,45 |

| Oportunidades | | | | | |
|---|------|---|------|---|------|
| Normativa legal (Constitución del Ecuador, A.M.0091, entre otros) que permite la articulación de servicios entre establecimientos públicos y privados | 0,12 | 4 | 0,48 | 1 | 0,12 |
| Reparto de Fuerzas Armadas con interés político y bajo su control medios de derivación de pacientes. | 0,07 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 |
| Establecimientos de salud públicos con cartera de servicios de laboratorio clínico. | 0,12 | 4 | 0,48 | 1 | 0,12 |
| Firma de convenio interinstitucional de cooperación para prestación de servicios entre establecimientos de la RPIS | 0,1 | 4 | 0,4 | 2 | 0,2 |
| Institución de Fuerzas Armadas del cantón cuenta con una ambulancia para traslado de pacientes. | 0,06 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 |
| Adecuada conectividad a servicios de internet dentro del cantón | 0,07 | 3 | 0,21 | 1 | 0,07 |

| Amenazas | | | | | |
|--|----------|----------|-------------|----------|-------------|
| Situación económica de las personas desfavorable. | 0,07 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 |
| Falta de voluntad de ciertos usuarios a ser transferidos a otro establecimiento de salud | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| Limitada asignación de recursos por parte de los socios | 0,12 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 |
| Ausencia de establecimientos de salud del ISSFA, ISSPOL con servicios de laboratorio clínico | 0,05 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 |
| Total | 1 | - | 3,57 | - | 1,38 |
| TOTAL | | - | 6,79 | - | 3,83 |

Elaborado por: Autor. PA=Puntaje de atractivo, CA=Calificación de atractivo.

Fundamentados en la matriz se puede determinar que la “aplicación de la prestación del servicio de laboratorio clínico”, es la más indicada y viable, permite aprovechar las fortalezas del centro como es su adecuado aporte de recurso económico.

Se pueden reducir las debilidades del centro empleando este recurso, así como las amenazas en su entorno, considerando que el aspecto financiero del centro no es limitado, el destino de recursos económicos puede aplicarse de manera inmediata en el servicio de laboratorio.

2.1.4 Cadena de Valor

Utilizará el modelo de un Centro de Especialidades privado, con un modelo que generará valor al centro como a sus usuarios. Es importante recalcar que esta estrategia se utiliza al realizar análisis de establecimientos privados en la búsqueda de ventajas frente a la competencia, se sintetizarán los aspectos más importantes.

Tabla 10
Cadena de valor del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS.

| | | | | | |
|------------------------------|---|--|--|--|--|
| Actividades de apoyo | Infraestructura del Centro de Especialidades | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Gestión coordinada entre: Dirección Técnica Asistencial del centro (gestión de calidad, de admisiones, docencia e investigación). Directivos que cumplen funciones de: Unidades de Provisión, Vigilancia, Promoción, Administrativo Financiero, TalentoHumano, Tecnología de la Información | | | | |
| | Gestión del talento humano | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> El reclutamiento y contratación de personal está a cargo de la Unidad de Talento Humano que rinde cuentas al Director / Gerente. | | | | |
| Actividades primarias | Desarrollo tecnológico | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> El responsable distrital de TICs garantiza el normal funcionamiento de los equipos y plataformas informáticas dentro del centro. El establecimiento no desarrolla tecnología. | | | | |
| | Aprovisionamiento | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> El abastecimiento de medicamentos, insumos y otros recursos está a cargo del Gerente Financiero. | | | | |
| | Admisión del paciente A cargo de responsable de Estadística para consulta externa y procedimientos | Diagnóstico y tratamiento Realizado por el personal operativo utilizando servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico. | Egreso del paciente Ejecutado por personal operativo ,necesidad de referencia o gestión de coberturas. | Comunicación No se realiza en el centro. | Seguimiento y control Atenciones de salud subsecuentes a cargo del personal operativo. |

Elaborado por: Autor

2.1.5 Planificación Estratégica

El establecimiento cuenta con un Plan de Gestión 2021-2022 revisado y aprobado por el directorio médico que se encuentra en funciones, de este marco se presentan la misión, visión, valores y objetivos institucionales:

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Misión”

Llevar a nuestra comunidad a un estado de salud y bienestar óptimos a través de nuestra excelencia clínica y de servicio, brindar servicios integrales, profesionales, accesibles y de alta calidad que inspiren confianza en nuestros pacientes, atención médica excepcional con compasión.

“Visión”

Aspiramos al año 2024 servir a nuestra comunidad siendo el mejor sistema de salud medido por la calidad de la atención que brindamos, las experiencias que creamos y el valor que aportamos.

“Valores”

- Excelencia: brindar atención al más alto nivel posible a cada paciente, todos los días
- Compasión: tener en cuenta la humanidad de los demás durante cada interacción.
- Colaboración: trabajar en estrecha colaboración con colegas y socios para lograr mejoras operativas e implementar soluciones efectivas.
- Inclusión: celebrar y respetar la identidad, la perspectiva y los antecedentes de cada paciente y miembro del personal.
- Responsabilidad: actuar como buenos administradores de los recursos y trabajar para controlar los costos.
- Vigilancia: mantener la seguridad de los pacientes y colegas ante todo
- Transparencia: ser claro y honesto con los pacientes y colegas

“Políticas”

Programación y citas

Para ayudarnos a cumplir con el cronograma y minimizar los tiempos de espera, llegue a tiempo a su cita y asegúrese de pedirle a la recepcionista que reserve tiempo

adicional (si es necesario). Pueden surgir emergencias inesperadas que causen retrasos. Tenga paciencia si esto sucede.

Visitas de nuevos pacientes/evaluaciones preventivas

Los objetivos de esta visita son que nos conozcamos, revisar su historial de salud y el historial de salud de su familia y repasar las políticas del centro.

Citas periódicas y de seguimiento.

Como HEALTHYPLUS valora su tiempo, a los pacientes se les permitirá plantear más de un problema por visita; sin embargo, si se necesita más tiempo, se solicita que el paciente lo solicite al programar la cita.

Si tiene un problema de salud mental que discutir, infórmese a la recepcionista cuando reserve su cita para que se le asigne tiempo adicional para su visita.

Exámenes de salud periódicos (“Exámenes físicos completos”)

Esta visita está dedicada a realizar una revisión de salud integral y un examen físico.

Visitas el mismo día

Si llama y necesita que lo atiendan con urgencia (por ejemplo, si está demasiado enfermo para realizar un examen que tiene ese día), infórmese a la recepcionista y haremos todo lo posible para concertarle una cita el mismo día.

Llamadas recordatorias

No emitimos llamadas de recordatorio. Si por alguna razón olvida la hora de su cita, no dude en llamar antes del día de su cita y podremos confirmar la hora exacta.

Conducta

No toleramos comportamientos groseros y abusivos hacia el personal del centro. Esto puede resultar en su despido del centro.

“Objetivos”

- Establecer el Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS como un centro de atención médica integral centrado en el paciente.
- Ofrecer servicios de atención de salud oportunos y de calidad a los pacientes con sistemas sólidos de prevención y promoción de la salud.
- Garantizar la utilización eficiente de los recursos humanos y no humanos mediante un soporte óptimo del Sistema de Información de Gestión Hospitalaria.
- Trabajar multidisciplinariamente como equipo para convertirse en un centro médico de reputación nacional.
- Brindar excelente educación sanitaria antes y después de la atención hospitalaria.

“Principios éticos”

Nuestros pacientes son lo primero.

Todos los demás valores quedan eclipsados por el cuidado adecuado de quienes nos confían su vida. Aceptamos la diversidad de nuestra comunidad y es nuestro privilegio colaborar con nuestros pacientes en su salud y tratarlos con respeto y compasión.

La medicina es un arte.

La medicina florece mejor en un ambiente curativo. Nuestros pacientes y sus familias son una parte esencial del equipo de atención médica. Reconocemos que cada paciente es un individuo y adaptamos la atención a sus necesidades personales. Para enriquecer nuestro entorno de curación, los profesionales de HEALTHYPLUS se tratan unos a otros con el mismo respeto que tenemos por nuestros pacientes.

La medicina es una ciencia.

La atención médica brindada en HEALTHYPLUS se basa en la aplicación de las mejores prácticas reconocidas a nivel nacional. Nos esforzamos por lograr una mejora continua en todos los aspectos de la atención al paciente, persiguiendo el crecimiento de nuestra experiencia colectiva. La excelencia en la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades se define mediante resultados clínicos documentados.

Nuestra organización no está definida por muros.

Nuestra organización se define por las puertas que abrimos. La comunidad se beneficia mejor de una atención continua, nos acercamos para enfatizar la atención primaria, la prevención, la educación, la investigación y la colaboración con otras organizaciones cuando sus misiones complementan la nuestra.

CAPÍTULO III

3.1 Plan de Gestión Gerencial

3.1.1 Formulación del Plan de Gestión Gerencial

Las organizaciones o instituciones deben regular su accionar, toma de decisiones, gestionar y llevar a cabo proyectos con fundamentos administrativos. Esta gestión presenta los siguientes fundamentos: planificación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa emplea estrategias con la finalidad de dirigir una organización, mediante la utilización de diversos recursos, esta capacidad de dirección que se aplica en la institución, permite la prevención de problemas y solventar los objetivos proyectados.

Su importancia se basa en la habilidad de aplicación de los procesos, destinados a la mejora de calidad y eficiencia en la gestión de servicios.

Esta gestión se considera de las más representativas y con mayor relevancia en las organizaciones. Plasma el esfuerzo de un grupo social, consiguiendo sus metas, empleando el talento del personal y herramientas funcionales.

Con este preámbulo se presentan las actividades planificadas:

ESTRATEGIA OFENSIVA

Mantener la atención personalizada en todos los servicios ofertados, conservando siempre la modernidad y correcto funcionamiento de los equipos tecnológicos con los que se cuenta en el establecimiento.

Actividad N°1: Evaluación de nivel de satisfacción de los usuarios.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|---|-------------------------------------|-----------------------------------|--------|--|
| Se aplicará encuestas a una muestra representativa de usuarios para medir el nivel de satisfacción y sentimiento de personalización en su atención. | <i>Service partner satisfaction</i> | Informe de análisis de resultados | ≥ 85 % | Mejorará el nivel de personalización en las consultas brindadas con su consecuente incremento en la satisfacción y lealtad del paciente. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°2: Mantenimiento constante de equipos tecnológicos

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|---|---|---------------------------------------|--------|---|
| Establecer cronogramas fijos con las casas comerciales de procedencia de los equipos para la realización de los respectivos mantenimiento preventivo y correctivo de ser necesario. | Índice de cumplimiento de mantenimiento preventivo y correctivo | Informes de mantenimientos realizados | ≥ 75 % | Permitirá mantener los diferentes equipos en óptimas condiciones de funcionamiento para brindar los servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°3: Capacitación continua del personal

Mantenimiento constante de equipos tecnológicos

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|--|----------------------------------|----------------------------------|--------|--|
| Establecer cronogramas para la realización de seminarios de capacitación continua de manera periódica al personal. | Cobertura mínima de capacitación | Actas de reunión de capacitación | ≥ 70 % | El personal del establecimiento tendrá conocimientos actualizados sobre las temáticas atendidas con mayor prevalencia en el mismo. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

ESTRATEGIA DEFENSIVA

- *Implementar el servicio de toma de muestras de laboratorio, además de la valoración médica domiciliaria ya ofertada.*
- *Ofertar servicio de laboratorio clínico.*

Actividad N°4: Evaluación de la necesidad de personal para cubrir el servicio de toma de muestras de laboratorio

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|---|-----------|--------------------|------|--|
| Reunión con el personal de recursos humanos para determinar la necesidad o no de contratación de nuevo personal para cubrir el servicio de toma de muestra de laboratorio | - | Acta de reunión | - | Contratación de nuevo personal, o asignación de personal actual para toma de muestras de laboratorio |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°5: Evaluación de posibilidades de solución para el servicio insatisfecho de laboratorio clínico.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|--|-----------|--------------------|------|---|
| Generar un análisis de costos y rentabilidad por parte del área de gestión financiera y económica, para establecer alternativas de solución a la problemática planteada. | - | Acta de reunión | - | Determinación de factibilidad de implementación de un laboratorio clínico propio de la institución. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN:

- *Incrementar la cobertura de prensa sobre los servicios ofertados, sobre todo sobre el servicio de atención en domicilio.*
- *Promocionar la infraestructura y equipos tecnológicos modernos con los que se cuenta en el establecimiento.*

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|---|-----------|--------------------------|------|---|
| Informe por parte del área de gestión estratégica de marketing sobre las necesidades de promoción primordiales. | - | Informe final solicitado | - | Conocer qué servicios ofertados por el establecimiento necesitan ser promocionados con prioridad, y realizar dicha campaña con la finalidad de incrementar los usuarios de los servicios identificados. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°7: Generar una campaña promocional sobre la oferta de atención domiciliaria.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|--|-----------------------------|--|--------|--|
| Generar en el área de gestión estratégica de marketing una campaña digital ofertando principalmente el servicio de atención domiciliaria | Cantidad de nuevos clientes | Plan estratégico de la campaña a implementar | ≥ 75 % | Incrementar el servicio de atención médica en domicilio de los usuarios. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°8: Realizar un video promocional de las instalaciones del establecimiento.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|---|--------------------------------------|---|--------|---|
| Realizar un video promocional donde se muestren las modernas instalaciones del establecimiento. | Retorno de la inversión por campaña. | Planificación estratégica para video promocional propuesto. | ≥ 70 % | Incrementar el número de usuarios atendidos en las instalaciones. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA:

- Mejorar la calidad de las publicaciones en redes sociales.
- Analizar los precios de los servicios y la creación de paquetes personalizados según las necesidades de cada paciente.

Actividad N°9: Analizar la calidad de la información publicada en redes sociales.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|--|---|-------------------------------------|--------|---|
| Solicitar al área de gestión de marketing un análisis sobre la calidad de la información publicada en redes sociales, enfocándose principalmente en la claridad de la misma. | Disminución de la cantidad de preguntas por parte de los usuarios sobre información confusa | Reporte escrito sobre lo solicitado | ≥ 60 % | Disminuirá la cantidad de preguntas por parte de los usuarios generadas por información confusa publicada. Así mismo, se acortará el tiempo de contratación de los servicios ofertados. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

Actividad N°10: Generar paquetes de servicios.

| Descripción | Indicador | Medio Verificación | Meta | Escenario Futuro |
|--|---------------------------|-------------------------|--------|---|
| Realizar un informe sobre la rentabilidad de generar paquetes promocionales de servicios en diferentes magnitudes acorde a la necesidad de cada usuario. | Ventas realizadas por mes | Informe de rentabilidad | ≥ 70 % | Se incrementará la venta de servicios a manera de paquetes promocionales, generando un aumento en los ingresos del establecimiento. |

Fuente información: Diagnóstico FODA

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

4.1 Monitoreo y Evaluación del plan

El monitoreo y evaluación del plan de gestión es un importante apartado para realizar el adecuado seguimiento de resultados de las actividades que se ejecutan a lo largo del proyecto. Este monitoreo se realizará de acuerdo con los plazos previamente establecidos para cada uno de los indicadores. Cada área de gestión cuenta con su profesional responsable, el mismo que deberá notificar a través de canales oficiales los resultados obtenidos y deberá adjuntar los materiales verificables.

La Dirección Técnica Asistencial se encargará de la evaluación del plan teniendo en cuenta cada uno de los indicadores, materiales de verificación y plazos en los que se debe cumplir; esta deberá detallar un informe que identifique áreas de mejora y alternativas correctivas.

4.2 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Las limitaciones que se han identificado en este Plan de Gestión Gerencial son las que se muestran a continuación:

- La toma de decisiones que implica la asignación de presupuesto o de recurso humano es parte de las competencias de la junta de accionistas del establecimiento
- La compra y mantenimiento de los equipos de laboratorio es la alternativa de solución considerada, sin embargo, si existiera la falta de recursos esto implicaría poca viabilidad del proyecto.
- El servicio de laboratorio clínico compite con establecimientos privados con mayor posición en el mercado.

Matriz Cronograma de Actividades

| ACTIVIDAD | TAREAS | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Diseñar un manual del plan de gestión de calidad para el laboratorio clínico | Elaborar cronograma de implementación del plan de gestión | X | | | | | | | | | | | |
| | Informé de aprobación del plan de gestión | X | | | | | | | | | | | |
| Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico | Conformación del Comité de Mejora Continua de la Calidad del Laboratorio Clínico | X | | | | | | | | | | | |
| | informe de conformación de comité con sus respectivos miembros | X | | | | | | | | | | | |
| Instaurar una formación motivacional en el personal del laboratorio Clínico | Elaborar cronograma y obtener aprobación | | X | | | | | | | | | | |
| | Capacitaciones con especialistas del área. | | X | | | | | | | | | | |

| 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 actividades 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. | 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 mantener el servicio cubierto. | Personal de recursos humanos designado al laboratorio clínico | | | | | | | | | | X | | |
| | Personal distribuido para llamadas | | | | | | | | | | X | | |
| Implementar la promoción de exámenes para incrementar la demanda | Carteleras de nuevos servicios del laboratorio Clínico ofertados. | | | | | | | | | | | X | |
| | Seguimiento de informes de cartera de servicios | | | | | | | | | | | | X |

Fuente. Guía Metodológica Proyecto Mgn (Capstone)

Planificación financiera del plan de gestión gerencial

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL

| Descripción del servicio | Cantidad. | Valor mensual. | Presupuesto programado anual |
|--|-----------|----------------|------------------------------|
| Recurso humano: | | | |
| | | | |
| Licenciados Laboratorio | 1. | \$600 | \$7200 |
| Recursos materiales: | | | |
| Equipos de Laboratorio | 6 | \$29000 | \$58000 |
| Computadoras. | 3 | \$600 | \$1800 |
| Sobres membretados para la entrega de informes de estudios | | | \$2947.50 |
| Mantenimientos: | | | |
| Mantenimiento preventivo. | 2 | \$2400 | \$4800 |
| Mantenimiento correctivo. | 1 | \$6944 | \$6944 |
| Total. | | | \$ 81 691 .50 |

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El Centro de Especialidades HEALTHYPLUS, al ser un establecimiento privado prestador externo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, debe contar con una cartera de servicios que permita resolver los problemas de salud de dicha población.
- Esta casa de salud no cuenta con servicio de laboratorio, cuyas características los convierten en estudios auxiliares de diagnósticos y tratamiento esenciales para distintas patologías emergentes y ambulatorias. La deficiente prestación de estos servicios genera efectos negativos como una mala percepción de imagen del establecimiento, así como pérdida potencial de recursos.
- Dentro de las causas de esta problemática están la baja asignación de recursos económicos y la falta de articulación con otros establecimientos de la Red Pública Integral de Salud y entidades gubernamentales.
- La elaboración de este proyecto se ejecutó siguiendo un proceso metodológico utilizando conocimientos y habilidades aprendidas durante el curso de esta Maestría y varias herramientas de análisis cualitativo con las que se obtuvo información de calidad y basada en la realidad. Lo cual permitió establecer que la solución propuesta a la deficiente prestación del servicio de laboratorio en esta casa de salud sea factible de llevarse a la práctica real. El resolver esta problemática fortalecerá la provisión de servicios del Centro de Especialidades Médicas HEALTHYPLUS, incrementando su ingreso de recursos financieros y calidad de atención.

5.2 Recomendaciones.

- Incorporar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del establecimiento, en todos los procesos de toma de decisiones de la Dirección, en relación con otros nudos críticos, para seleccionar las soluciones de mayor impacto.
- Fortalecer trabajo en conjunto del personal administrativo y operativo a favor del desarrollo de una misión, visión y valores institucionales particularizados para el Centro de Especialidades HEALTHYPLUS
- La situación del país y los factores internos y externos del establecimiento de salud objeto a estudio pueden cambiar con el paso del tiempo, por lo que se recomienda volver a realizar el análisis de esta problemática a futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexander, T. (2021). Fortalecimiento de las capacidades Estatales período 2007-2017. *Repositorio Universidad Internacional del Ecuador*, 122-132.

Ecuador, S. d. (2022). *SRI en Línea*. Retrieved from Servicio de Rentas Internas: srienlinea.sri.gob.ec

Fleitas. (2016). Calidad de Servicios de Laboratorio Clínico en países latinoamericanos. *Revista Panamericana de Salud Pública*.

HEALTHYPLUS, C. d. (2022-2023). *INFORME DE CONSULTAS*. LATACUNGA.

INEC. (2022). *REGISTRO ESTADÍSTICO DE RECURSOS Y ACTIVIDADES DE SALUD*. Retrieved from INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS: inec.com.ec

Lamoglio. (2018). Comportamiento epidemiológico de las enfermedades crónicas no transmisibles en pacientes del Hospital Carlos Andrade Marín. *Revista Ecuatoriana de Medicina Interna* , 11-15.

Latacunga, M. d. (2023). Retrieved from Municipio de Latacunga: cotopaxi.gob.ec/canones-latacunga

Mendoza, C. (2020). *Áreas de investigación*. México.

Ramiro, G. (2018). *Metodología de la Investigación*. Guadalajara.

Vásquez. (2018). Atención del paciente en el primer nivel de Salud. *Revista de Salud Pública*, 254-257.

ANEXO 1: Guía de entrevistas para profesionales del centro médico

Cuestionario de entrevista para profesionales del centro

Instrucción: La presente entrevista tiene una finalidad académica y busca obtener información sobre la gestión interna del Centro de Especialidades HEALTHYPLUS y los servicios de laboratorio clínico.

- 1. ¿Podría mencionar brevemente cómo se estructura el área administrativa del centro médico?**
- 2. ¿Conoce usted las gestiones administrativas financieras que se llevan a cabo para garantizar la disponibilidad de todo tipo de recursos para los servicios del centro médico?**
- 3. ¿Qué utilidad tienen las Tecnologías de la Información y Comunicaciones durante la ejecución de las actividades del centro médico?**
- 4. ¿Cómo están conformados los servicios de Consulta Externa, Emergencia y**
- 5. En relación con la prestación de servicios brindada a pacientes, ¿Cuáles son las principales debilidades que presenta el centro médico?**
- 6. ¿Cuenta el centro con el talento humano operativo necesario para ofertar servicios de laboratorio?**
- 7. Desde la perspectiva del personal de salud y de los pacientes que atiende, ¿Cuáles son las consecuencias de no contar con servicios de laboratorio clínico?**
- 8. Durante su ejercicio de atención médica en el centro, ¿Qué opciones existen para suplir la necesidad del servicio de laboratorio clínico?**
- 9. ¿Conoce alguna propuesta del área administrativa en cuanto a la falta de recursos para servicio de laboratorio?**
- 10. Suponga que usted es parte de la estructura administrativa, con respecto a la falta del servicio de laboratorio, ¿Qué sería más conveniente: una inversión de recursos económicos o la articulación con otras unidades de salud que oferten estos servicios? ¿Podría justificar su elección?**

ANEXO 2:

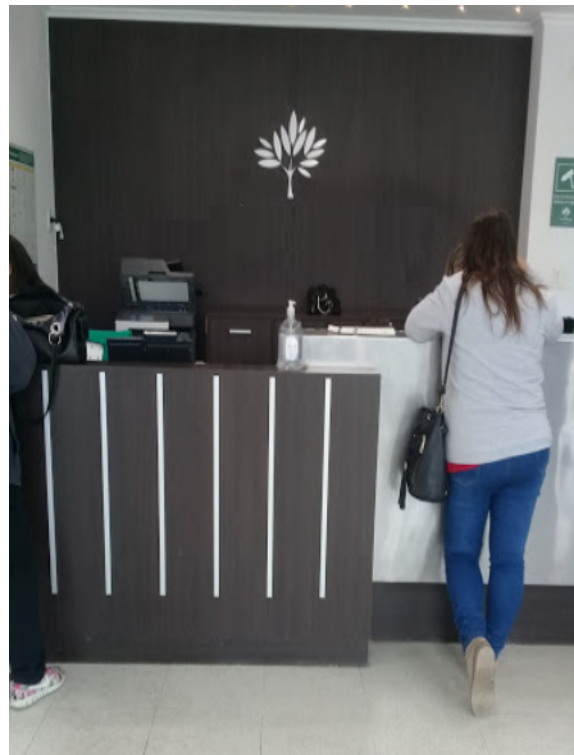
Principales aportes de las entrevistas a profesionales médicos del centro

| Categorías | Respuestas más representativas de las entrevistas al personal de salud |
|---|---|
| Relacionada con la estructura administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • (...) “el centro cuenta directamente con alguien responsable de la parte financiera”. • “Todos los médicos y obstetras usamos el sistema SAIS”. • “El director es la máxima autoridad, y es realmente quien maneja todo en el centro médico”. • “Sin TICs no se podría trabajar fácilmente ya que muchas actividades utilizan formularios y sistemas digitales”. • (...) “el servicio de Admisión se realiza de forma digital, así como el envío de información”. • “El servicio más demandado (...) es el de Consulta Externa, (...) está conformado por cinco especialidades”. |
| Relacionada con las fortalezas y debilidades de la prestación de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • (...) “la falta de medicamentos, hay muchas cosas que no contamos al momento. (...) a veces existe falta de personal por diversos motivos: enfermedad, permisos, etc.”. • “El personal brinda buena atención así que eso no lo considero debilidad”. • “El hospital cuenta con personal muy capacitado para brindar atenciones de calidad y lo más rápido posible”. • (...) “el hecho de no contar con todos los fármacos”. |
| Relacionada con prestación del servicio de laboratorio | <ul style="list-style-type: none"> • “Actualmente no hay quien realice pruebas complementarias porque no contamos con eso”. • (...) “un paciente con apendicitis, litiasis renal o vesicular vamos a necesitar realizar pruebas complementarias”. • (...) “la realidad hace que sea más factible coordinar con otros establecimientos (...)” • “En el centro no contamos con ese servicio de laboratorio”. |

ANEXO 3: REGISTRO FOTOGRÁFICO CENTRO DE ESPECIALIDADES HEALTHYPLUS



RECEPCIÓN ESTADÍSTICA

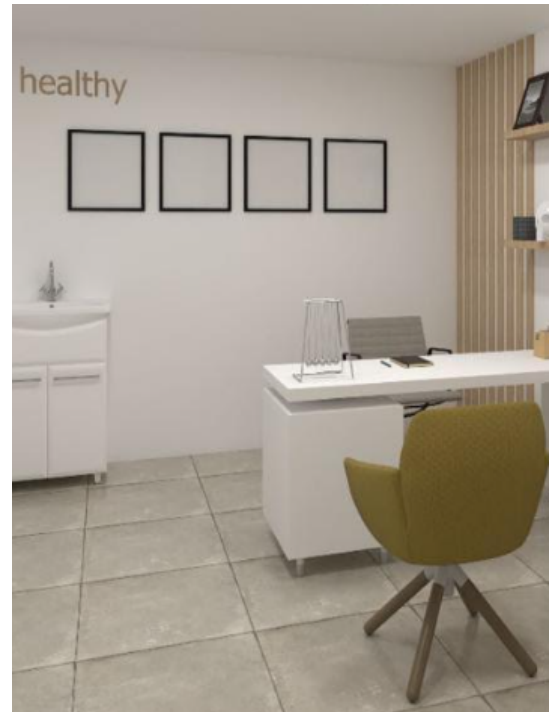


ANEXO 3: REGISTRO FOTOGRÁFICO CENTRO DE ESPECIALIDADES HEALTHYPLUS

SALA DE ESPERA



CONSULTORIOS



ANEXO 3: REGISTRO FOTOGRÁFICO CENTRO DE ESPECIALIDADES HEALTHYPLUS

ÁREA DE PROCEDIMIENTOS



ÁREA DESTINADA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL LABORATORIO

