



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE MEDICINA**

Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador



**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**SUBMODALIDAD: CAPÍTULO DE LIBRO**

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL LABORATORIO CLÍNICO:  
PASAR DEL PLAN A LA IMPLEMENTACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE  
CALIDAD EN SALUD Y SEGURIDAD DEL PACIENTE**

**DIRECTOR: MTR. OSCAR PUENTE**

**AUTOR: TATIANA JANETH YARAD JÁCOME**

**QUITO, 2024**

## DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las políticas y manuales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Asimismo, cedo los derechos en línea patrimoniales de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción dentro de las regulaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombre: Bq. Tatiana Janeth Yarad Jácome

Cédula: 1716243017

Lugar y fecha: Quito. 13 de febrero de 2024

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de investigación a Dios, ya que sin Él, nada es posible, a mi muñequito lindo, mi precioso Said Andrés porque es el motor de mi vida y quien me inspira para seguir siempre adelante alegrándome cada día.

A mis padres David y Normy por persistentemente motivarme y darme fuerzas para seguir adelante y nunca desmayar, a mi ñaña Jazz, sin ella no fuera posible la realización de este capítulo, a mi mamita Hildy que siempre está pendiente de todos.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir, permitir que me realice como persona y llegar a cumplir un paso más en cuanto se refiere a mi vida como profesional.

A mis padres por ser mi ejemplo de vida y gran apoyo a cada instante, a ti papito David por siempre estar pendiente y preocupado de que todo esté bien, a ti mamita Normy por tus palabras de aliento y fuerza que ayudaron mucho para poder cumplir cada meta planteada a lo largo de mi vida, los amo papitos lindos. A mi ñaña Jazz, mi amiga incondicional, por su apoyo absoluto, y ayuda absoluta por estar ahí siempre a pesar de los mal genios y peripecias que pasamos como hermanas.

A mi mamita Hildy, que con sus bendiciones diarias estuvo ahí día a día, gracias por sus oraciones que ayudaron para que este proyecto llegue a su punto final; junto a ti papito Berty que mientras estuviste entre nosotros formaron una familia única y ejemplar.

A mi chiquito precioso, mi Said, que es quien da color a mis días y me inspira a ser cada día mejor por él y para él. A toda mi familia que directa o indirectamente puso su granito de arena durante mi formación profesional.

A mi Director de investigación, Mtr Oscar Puente, quien me apoyo y guio durante toda la investigación y desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. METODOLOGÍA .....	3
3. DESARROLLO .....	4
3.1 Análisis FODA para implementar procesos de planificación estratégica .....	8
3.2 Estrategias para mejorar los procesos de toma de decisiones.....	9
3.3 Estrategias de implementación para el lanzamiento de nuevos sistemas ...	9
3.4 Gestión del cambio y comunicación.....	10
3.5 Estrategia para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral .....	11
3.6 Definición de indicadores y metas de los objetivos de la perspectiva. ....	14
3.7 Cuadro de Mando Integral para evaluar el plan estratégico en un laboratorio clínico de referencia.....	16
4. CONCLUSIONES .....	20
5. RECOMENDACIONES .....	22
6. REREFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	23

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos de perspectiva .....	16
Tabla 2 Indicadores y metas de los objetivos de la perspectiva del cliente .....	17
Tabla 3 Perspectiva financiera .....	18
Tabla 4 Perspectiva del proceso interno .....	18
Tabla 5 Perspectiva de aprendizaje .....	19

## RESUMEN

La planificación estratégica se enfoca en establecer metas a largo plazo, identificar recursos necesarios y desarrollar estrategias específicas para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. A diferencia de la planificación de proyectos y el mapeo estratégico, la planificación estratégica es un proceso más amplio que crea una ruta para concentrarse en objetivos clave y discernir iniciativas menos beneficiosas para el negocio. En relación con el laboratorio clínico, la efectividad de las acciones estratégicas impacta positivamente en los clientes de esta organización, particularmente en lo relacionado con mejoras en los procesos y servicios, desplegados con mayor agilidad y seguridad.

El presente trabajo se basó en una investigación bibliográfica que incluye de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos, por lo tanto, se trabajó en la recopilación de información obtenida de fuentes secundarias.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Laboratorio Clínico, Indicadores, Gestión.

## ABSTRACT

Strategic planning focuses on establishing long-term goals, identifying necessary resources, and developing specific strategies to improve the efficiency and quality of services. Unlike project planning and strategic mapping, strategic planning is a broader process that creates a path to focus on key objectives and discern less beneficial initiatives for the business. In relation to the clinical laboratory, the effectiveness of strategic actions positively impacts this organization's clients, particularly in relation to improvements in processes and services, deployed with greater agility and security.

This work was based on bibliographic research that exclusively includes open and/or public data, therefore, we worked on the compilation of information obtained from secondary sources.

**Keywords:** Strategic planning, Clinical Laboratory, Indicators, Management.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las características de la sociedad contemporánea es la creciente preocupación por la calidad de los servicios prestados por laboratorios de análisis clínicos; en ese sentido, ciertos grupos de presión como las sociedades científicas, consumidores, políticos y empresas son cada vez más exigentes por la excelencia en los servicios que se proporcionan en organizaciones del sector salud (Díaz, 2023).

La planificación estratégica se enfoca en establecer metas a largo plazo, identificar recursos necesarios y desarrollar estrategias específicas para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. A diferencia de la planificación de proyectos y el mapeo estratégico, la planificación estratégica es un proceso más amplio que crea una ruta para concentrarse en objetivos clave y discernir iniciativas menos beneficiosas para el negocio (Miranda et al., 2020).

En el contexto de un laboratorio clínico, se destacan tres principios esenciales: creación de valor para los pacientes, organización en torno a enfermedades y procesos asistenciales, y dependencia de la medicina y los resultados (León et al., 2019); estos principios son fundamentales para optimizar la eficiencia y la efectividad de los servicios de laboratorio clínico en el ámbito de la atención médica (Gómez et al., 2020).

Michael Porter, reconocido a nivel mundial por sus contribuciones al concepto de la estrategia, define la misma como la elección deliberada de un conjunto único de actividades para proporcionar una mezcla distintiva de valor; argumenta que, para lograr una capacidad sostenible de generar valor a largo plazo, la estrategia empresarial debe centrarse en desarrollar una ventaja

competitiva duradera, desarrollando tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación, que pueden implementarse de manera independiente o combinarse según las circunstancias para impulsar el valor de la empresa (Porter, 2011).

Muchas organizaciones todavía presentan los resultados obtenidos de la aplicación de un plan estratégico como un listado de logros alcanzados, acompañados en ocasiones del cumplimiento presupuestario, pero sin utilizar ningún otro tipo de análisis, que incluya el estudio del impacto de sus resultados en el conjunto. En este sentido, una herramienta que puede utilizarse para realizar un seguimiento y obtener datos cuantitativos del grado de consecución de los objetivos del plan estratégico es el Cuadro de Mando Integral (Álvarez et al., 2019).

El Cuadro de Mando Integral es una de las herramientas de gestión del desempeño más populares, que categoriza los objetivos cuantificables de una organización en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de aprendizaje y de procesos internos (Kaplan & Norton, 1992). Para cada objetivo se definen indicadores y sus metas con el fin de proporcionar información objetiva y cuantitativa sobre sus logros; fue introducido por Kaplan y Norton en los años 1990 y, aunque originalmente se utilizó en la industria, con el tiempo su uso se ha extendido a aplicaciones más allá de la gestión estratégica en este campo (Zelman et al., 2003). En Estados Unidos, Canadá y Europa, poco después de su creación se introdujo para la medición del desempeño en organizaciones e instituciones de atención médica (Speckbacher et al., 2003).

## **2. METODOLOGÍA**

El presente trabajo se basó en una investigación bibliográfica que incluyó de manera exclusiva datos abiertos y/o públicos, por lo tanto, se trabajó en la recopilación de información obtenida de fuentes secundarias, ya sea de artículos publicados en revistas indexadas de los cuartiles Q1, Q3, Q3 y Q4 y de forma complementaria, cuando estuvo disponible, normativas o reglamentos vigentes de fuentes oficiales en Ecuador.

Una revisión bibliográfica implica el análisis y explicación de todos los conceptos, definiciones, hipótesis, enfoques teóricos, estudios y antecedentes de un tema en particular (Hernández et al., 2017).

### 3. DESARROLLO

Las iniciativas estratégicas son una parte esencial de la medicina de laboratorio, por lo cual implican tomar decisiones de alto nivel que se alinean con la misión y la visión de la organización. A diferencia de la planificación táctica, que se centra en las operaciones del día a día, la planificación estratégica tiene una visión a largo plazo y considera el impacto global en todos los niveles de las operaciones del laboratorio (Narváez, 2023).

La implementación de un cambio es un desafío, especialmente para las organizaciones pequeñas y medianas que carecen de recursos para la gestión del cambio. En la mayoría de los casos, se deben contratar consultores externos para facilitar el proceso de gestión del cambio. Además, hay varias etapas de planificación estratégica, que incluyen recopilación de información, análisis de datos, formulación, implementación y evaluación de estrategias.

A diferencia de la planificación táctica, la planificación estratégica también implica recopilar datos apropiados mediante la observación de las condiciones actuales y proyectadas a partir de factores sociales, tecnológicos, económicos, ambientales y de políticas. Las herramientas para la recopilación de información incluyen lluvia de ideas, grupos focales y entrevistas (Álvarez et al., 2019).

El estudio nacional sobre efectos adversos vinculados a la hospitalización (ENEAS) en España, liderado por Burdiles et al. (2019), destaca que aproximadamente del 25 % al 30 % de los errores en el laboratorio clínico afectan directamente al cuidado del paciente. Además, un rango adicional del 6 % al 10 % de estos errores resulta en efectos adversos. La comprensión de la denominada "diversidad prevenible" con un porcentaje estimado entre el 75 % y

el 84 % adquiere relevancia al considerar la proporción de errores que podrían evitarse mediante medidas preventivas y correctivas.

Los datos revelan que la mayoría de los errores se producen en las fases preanalítica (71 %) y posanalítica (20 %), siendo la identificación incorrecta del paciente o de sus muestras un factor especialmente destacado, según indica De Pedro (2015). Ante este escenario, la planificación estratégica se presenta como un componente esencial para minimizar los riesgos asociados a los errores en el laboratorio clínico.

Los servicios de salud han demostrado un interés constante en incorporar la planificación estratégica, ya que se reconoce como un respaldo fundamental para la dirección estratégica de una organización (Burdiles et al., 2019). La planificación estratégica, al incorporar estos elementos, se convierte en un proceso esencial para la mejora continua y el éxito en el ámbito de la salud, la misma que se presenta en un laboratorio clínico como un proceso sistemático, racional e integrador, destinado a llevar a cabo transformaciones necesarias, relevantes y duraderas para el futuro (Burdiles et al., 2019). Un enfoque crucial en este proceso es la documentación detallada de actividades, procedimientos y métodos, facilitando así una revisión efectiva de la gestión, la evaluación del rendimiento y la promoción de mejoras en las acciones realizadas en el laboratorio.

Para lograr estos objetivos, se subraya la importancia de contar con un equipo comprometido y un personal debidamente capacitado, lo cual se considera esencial para ofrecer una atención excelente en el laboratorio clínico (Hauser et al., 2022). En conjunto, estos elementos resaltan la necesidad de integrar la tecnología, la planificación estratégica y la capacitación del personal

para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios en el laboratorio clínico (Silverstein, 2003).

Las herramientas utilizadas incluyen indicadores de gestión que permiten controlar y medir la eficiencia en la prestación de servicios, con el objetivo de proporcionar mayor seguridad al paciente y proponer nuevas mejoras en la atención (Suárez, 2023).

Según Rahayu et al., (2021) la puntualidad de los resultados en los laboratorios clínicos puede tener un impacto significativo en las decisiones médicas, reduciendo tratamientos innecesarios y facilitando diagnósticos y procedimientos rápidos. Se destaca la importancia de factores como personal, estado de los equipos y prontitud en el procesamiento de muestras. El control de calidad en todo el proceso y una planificación estratégica sólida son esenciales para destacar elementos clave en los modelos de acreditación y mantener la calidad.

En Ecuador, donde la acreditación es voluntaria, los estándares de calidad y la planificación estratégica en los laboratorios clínicos han sido descuidados al no ser obligatorios. Se enfatiza que la atención prioritaria en un laboratorio clínico debe centrarse en la planificación del trabajo, siendo una actividad fundamental en todos los niveles de dirección en diversas instituciones (Hauser et al., 2022) por lo cual, los líderes deben mantenerse actualizados constantemente en sus conocimientos y perfeccionar continuamente sus habilidades (Miranda et al., 2020).

La planificación estratégica en el Sistema Nacional de Salud de Ecuador tiene el potencial de equilibrar la salud y su entorno, impulsar el desarrollo y

elevar la calidad del desempeño de los profesionales (Peñate et al., 2021); este proceso implica una relación adecuada entre los objetivos de cada laboratorio, las actividades planificadas y las limitaciones realistas basadas en los recursos disponibles, orientándose hacia un futuro deseado y alcanzable para contribuir a la excelencia en la calidad de los servicios de salud (Vargas & Gonzalez, 2020).

En el ámbito del laboratorio clínico, la implementación de la planificación estratégica es crucial por tres razones principales. Primero, mejora la atención al paciente al establecer metas claras y mensurables, permitiendo enfocarse en aspectos esenciales como reducir el tiempo de espera de los resultados y mejorar la tasa de éxito en resultados emergentes (Hauser et al., 2022). Segundo, facilita la identificación de recursos necesarios, ya sea financieros para invertir en tecnologías nuevas o humanos para contratar personal con la experiencia necesaria y mantener sus conocimientos actualizados (Vargas & Gonzalez, 2020) y tercero, contribuye al desarrollo de estrategias efectivas para la mejora de la atención al paciente, como la implementación de sistemas de información avanzados para fortalecer la comunicación entre proveedores de atención médica o la capacitación del personal en técnicas innovadoras de atención al paciente (Figuroa, 2020).

En conclusión, la planificación estratégica es un proceso estructurado que se divide en etapas, estableciendo objetivos y recursos para alcanzar metas específicas (Rodríguez et al., 2021). La ejecución del plan o proyecto solo procede después de definir claramente los objetivos y medios (Pazmiño et al., 2020). La planificación estratégica debe abarcar todas las áreas y etapas del laboratorio clínico, desde la administración hasta los equipos y sistemas arquitectónicos (Puertas et al., 2020).

En caso de que las estrategias no tengan el efecto deseado o sean poco factibles, se sugiere suspenderlas y pensar en alternativas diferentes. Es crucial no separar la misión, la visión y la estrategia, ya que esto podría afectar la efectividad del plan estratégico.

Para facilitar el proceso de planificación estratégica, los laboratorios pueden utilizar varias técnicas para analizar datos, incluidos histogramas, gráficos, diagramas de dispersión, diagramas de espina de pescado, guiones gráficos, análisis de Pareto y análisis de Delphi. Una planificación estratégica exitosa requiere una comprensión profunda de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización (FODA). Este proceso clasifica los factores internos como fortalezas y debilidades y los factores externos como oportunidades y amenazas. El análisis FODA ayuda a guiar las estrategias de marketing y es particularmente útil al implementar nuevas tecnologías o procesos (Galarza et al., 2023).

### **3.1 Análisis FODA para implementar procesos de planificación estratégica**

El enfoque de análisis FODA desde un punto de vista estratégico se debe utilizar de la siguiente forma:

En relación a las fortalezas, se utilizará en el esquema la última tecnología e instrumentación, exceso de capacidad técnica que se puede utilizar, fuerte apoyo de liderazgo y recursos financieros suficientes.

En primer lugar, se identifican diversas debilidades en el sistema, como la escasez de personal y los problemas de moral. Además, se observan deficiencias en el sistema de mensajería y la falta de patólogos, lo que podría

afectar negativamente la eficiencia del laboratorio. Además, se destaca la experiencia limitada en la prestación de servicios de sistemas de información de laboratorio multi hospitalarios/clientes y los problemas de tiempo de respuesta.

Por otro lado, se vislumbran oportunidades para mejorar y crecer, una posibilidad es la expansión del menú de pruebas diagnósticas, lo que no solo permitiría ofrecer un servicio más completo, sino también aumentar los ingresos de la institución.

Sin embargo, existen amenazas que deben ser abordadas con precaución, la competencia de otros laboratorios representa un desafío, ya que podría afectar la cuota de mercado. Además, la reducción de reembolsos plantea una amenaza financiera que debe ser cuidadosamente gestionada para mantener la sostenibilidad del laboratorio.

### **3.2 Estrategias para mejorar los procesos de toma de decisiones**

El uso de las técnicas de toma de decisiones debe aplicarse después de la etapa de recopilación de datos. Las opciones varían desde técnicas de votación como unanimidad, mayoría y pluralidad. Se pueden utilizar técnicas de toma de decisiones autocráticas o multicriterio para evaluar y clasificar ideas; es importante señalar que este proceso no es el resultado del aporte de un solo individuo, sino que se deriva de un comité (Ávila et al., 2022).

### **3.3 Estrategias de implementación para el lanzamiento de nuevos sistemas**

Al implementar un nuevo esquema estratégico, es importante asignar tareas a las personas adecuadas, utilizando la matriz responsable, responsable,

consultado e informado. Por ejemplo, al implementar un nuevo equipo, los laboratorios deben crear protocolos de validación y brindar capacitación técnica para garantizar que el personal sea competente con el nuevo sistema y se debe evaluar las competencias del personal, ya que es una forma importante de asegurarse de que el personal sea competente. Además, también es fundamental discutir los requisitos de control de calidad, los criterios de presentación de informes y la facturación. Finalmente, evaluar los procesos utilizando indicadores clave de desempeño (Toledo, 2023).

### **3.4 Gestión del cambio y comunicación**

La planificación estratégica implica varios elementos clave esenciales para garantizar un proceso de cambio exitoso. Un aspecto importante es desarrollar una estrategia y un plan de comunicación que tenga como objetivo mantener a los empleados informados y actualizados durante todo el ciclo de vida del cambio; esto significa educar a los empleados en las diferentes etapas asociadas al modelo de cambio y brindarles las herramientas necesarias para tener éxito, como información, recursos y capacitación. También significa asignar a los empleados tareas alineadas con sus conocimientos y habilidades, establecer objetivos, direcciones y metas claras, y confiarles información. Al hacerlo, se pueden mitigar el miedo, la ira y la ansiedad, y los empleados pueden recibir retroalimentación oportuna y refuerzo positivo para ayudarlos a mantenerse motivados y comprometidos (Gómez et al., 2020).

Para garantizar el éxito de una nueva iniciativa, es importante tener un plan claro para monitorearlo y medir su progreso. Esto debe incluir entregables y cronogramas específicos de los cuales las personas y los equipos sean

responsables. La retroalimentación también es esencial para identificar áreas donde se necesita apoyo para lograr el éxito. Se debe trabajar en equipo y enfatizar su importancia para facilitar un cambio exitoso de una mentalidad orientada al individuo a una orientada al equipo. Las recompensas y el reconocimiento deben estar alineados con este valor para promover una cultura de colaboración y apoyo mutuo (Galarza et al., 2023).

### **3.5 Estrategia para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral**

La máxima autoridad o dependiendo de la organización de la institución, puede existir un Consejo Directivo, que debe tener en cuenta la visión del laboratorio clínico y el modelo de gestión de la estructura organizativa al diseñar un Cuadro de Mando Integral (Álvarez et al., 2019).

La estrategia por utilizar incluye los siguientes pasos:

#### **a. Definición de objetivos de perspectiva teórica**

Los objetivos surgen de las respuestas a las preguntas que se formulan considerando las cuatro perspectivas principales que existen en la gestión de la actividad de un laboratorio. La perspectiva del cliente, impulsada con la generación de ciertas preguntas: ¿Cómo incrementar el valor con el que los clientes perciben nuestra actividad? ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas? Algunos autores señalan que las instituciones sanitarias tienen que dedicar los mayores esfuerzos a esta perspectiva, ya que son las destinatarias últimas de las acciones de mejora y de los objetivos definidos en todas las perspectivas (Salinas, 2011).

Los destinatarios de la actividad del laboratorio clínico son ciudadanos, pacientes y médicos de un servicio de salud. Además, en el caso de un laboratorio clínico de referencia, se deben incluir médicos o usuarios de otros laboratorios para el análisis de las muestras.

Entre los objetivos a tener en cuenta en esta perspectiva se encuentra la mejora de la seguridad del paciente, el mismo que permite prevenir posibles riesgos en todas las fases del proceso analítico, como ha demostrado Plebani (2010). Por otro lado, los laboratorios clínicos que han implementado normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), a partir de la versión 2012, deben demostrar que están gestionando los riesgos que pueden afectar la seguridad del paciente (Álvarez et al., 2019).

Desde la perspectiva financiera, se plantea la cuestión fundamental de cómo los proveedores de recursos financieros deberían percibir al laboratorio clínico. Además, se aborda el desafío de generar ingresos adicionales al financiamiento otorgado por el Ministerio de Salud del Gobierno. Es crucial alinear los objetivos de esta perspectiva con los de la perspectiva del cliente, según lo destacado por Kaplan y Norton en su obra de 1992.

En la perspectiva de procesos internos, se busca identificar los procesos en los cuales el personal del laboratorio debe concentrar sus esfuerzos y alcanzar la excelencia para satisfacer a sus clientes. La pregunta central es si se puede demostrar un aumento significativo en la eficacia y eficiencia de estos procesos, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio ofrecido.

En el ámbito de la perspectiva de aprendizaje, se plantea la estrategia para lograr una mayor implicación del personal, fomentando así una mayor eficiencia, calidad e innovación. Se reconoce la importancia de gestionar el factor humano en todas las posiciones, desde las estratégicas hasta los encargados directos de realizar análisis, ya que constituye la base organizacional para alcanzar la excelencia. Noboa y Almeida (2021) subrayan que la dirección del laboratorio debe preocuparse por satisfacer los requisitos que afectan al entorno laboral, y, por ende, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje deben orientarse a potenciar la adquisición de habilidades, el desarrollo profesional, la motivación y la satisfacción del personal (Noboa & Almeida, 2021).

Finalmente, los objetivos del plan estratégico se incluyen en los objetivos de la perspectiva teórica. En este punto hay que mencionar que los objetivos reales del plan estratégico pueden tener alcances muy diferentes, particularmente en laboratorios clínicos que incluyen la actividad de todas las especialidades. Por otro lado, otros objetivos del plan estratégico (es decir, reorganización de un departamento) pueden dirigirse a un solo departamento, pero las iniciativas para lograr el objetivo pueden incluirse en todas las perspectivas (García, 2021).

#### **b. Diseño del mapa estratégico de objetivos de la perspectiva**

El mapa estratégico se desarrolla analizando las relaciones causa-efecto de los diferentes objetivos entre ellos; representa de forma gráfica, cómo se vinculan los objetivos dentro de su perspectiva, y también sus relaciones entre las cuatro perspectivas, constituyendo lo que se llama el alineamiento de los objetivos. Este alineamiento ayuda a comprender la coherencia entre ellos y

muestra cómo la consecución de unos objetivos conduce a la consecución de otros en forma de cascada. Este mapa estratégico comienza con el factor humano, en términos de objetivos de aprendizaje, y finalmente se desarrolla hacia los objetivos del cliente (Pedrini, 2022).

### **3.6 Definición de indicadores y metas de los objetivos de la perspectiva.**

Para realizar el seguimiento de los objetivos previstos es necesario diseñar indicadores y metas relevantes que permitan visualizar de forma cuantitativa y cualitativa los resultados obtenidos. En este sentido, cabe señalar que los resultados de algunos indicadores pueden evaluar más de un objetivo, pertenezca o no a una misma perspectiva. Además, en la definición de los indicadores se deben tener en cuenta las características organizativas del laboratorio clínico y su complejidad. Para una mejor gestión los indicadores, se debe mostrar de forma clara y comprensible, a toda la organización la contribución de las iniciativas definidas cada año en la consecución del plan estratégico (Castro & Rodríguez, 2022).

Los resultados de los indicadores, definidos en la perspectiva del cliente, tienen que medir los aspectos intangibles de la organización como aquellos que demuestran la capacidad de sus profesionales para asesorar a cualquier cliente o usuario cuando realiza una consulta. En el caso de un laboratorio clínico de referencia, los indicadores deben comunicar la capacidad de convertir al laboratorio en líder en función de la excelencia de su actividad (Noboa & Almeida, 2021).

Un aspecto importante a considerar es que los resultados de los indicadores objetivos de las perspectivas financieras del Cuadro de Mando Integral deben poder demostrar, a toda la organización, la capacidad de liderazgo de la alta gerencia para lograr el cumplimiento presupuestario. Además, la capacidad de generar suficiente autofinanciación les permitirá, por un lado, invertir en aquellos recursos tecnológicos necesarios para un mejor servicio a los ciudadanos y, por otro, incrementar la formación de todos sus profesionales (Morales et al., 2023).

A partir de los resultados obtenidos, los indicadores desde la perspectiva de los procesos internos deben demostrar la mejora de la eficiencia de los procesos de diagnóstico y análisis. Los resultados de estos indicadores también pueden demostrar la mayor eficacia del proceso analítico que debe reflejarse en un mejor cumplimiento de los tiempos de respuesta y en la obtención de resultados de mayor calidad. En un laboratorio clínico de referencia también debería mostrar su capacidad para innovar en medicina de laboratorio (Álvarez et al., 2019).

Una vez diseñado el Cuadro de Mando Integral, es importante informar a los profesionales del laboratorio de los objetivos definidos. Además, a medida que se obtengan los primeros resultados de los indicadores, se deberán mostrar a estos profesionales, con valores que demuestren claramente tanto su grado de participación como los logros derivados de su actividad. Esto orientará sinérgicamente su capacidad y esfuerzos con los de la Junta Directiva para la obtención de los logros del laboratorio clínico (Galarza et al., 2023).

### 3.7 Cuadro de Mando Integral para evaluar el plan estratégico en un laboratorio clínico de referencia

La estructura organizativa para un laboratorio clínico debe incluir todos sus departamentos, con las diferentes especialidades del laboratorio (Patología, Bioquímica Clínica, Hematología, Inmunología, Urianálisis, Coprología y Microbiología). Los objetivos de perspectiva establecidos para un laboratorio clínico de estas características deben buscar liderar la medicina de laboratorio generando e integrando nuevos conocimientos y cambios tecnológicos, se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Objetivos de perspectiva*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>
Clientes	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Para aumentar la satisfacción del cliente.</li><li>2. Mejorar la imagen y prestigio del laboratorio.</li><li>3. Para mejorar la seguridad del paciente.</li><li>4. Satisfacer las necesidades y expectativas de salud de la población.</li></ol>
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cumplimiento del presupuesto estratégico.</li><li>2. Generación de autofinanciamiento suficiente para cumplir con los objetivos de la misión del laboratorio.</li></ol>
Proceso interno	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Innovar la medicina de laboratorio.</li><li>2. Mejorar el diagnóstico y la eficiencia de los procesos.</li><li>3. Mejorar la calidad y eficacia del proceso y producto.</li></ol>
Aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Motivar al personal.</li><li>2. Incrementar la capacitación del personal estratégico.</li><li>3. Aumentar la competencia del personal.</li><li>4. Incrementar la comunicación interna.</li></ol>

Fuente: Álvarez et al., (2019)

Los indicadores y metas de los objetivos de cada perspectiva se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Indicadores y metas de los objetivos de la perspectiva del cliente*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Perspectiva del cliente</b>	
1. Incrementar la satisfacción del cliente.	Grado de satisfacción de clientes internos y externos (valoración del trato, fiabilidad de los resultados y evaluación global).  Número de quejas recibidas de los usuarios.
2. Mejorar la imagen y prestigio del laboratorio.	Grado de satisfacción del cliente externo por el asesoramiento recibido en caso de consulta.  Número de publicaciones en revistas científicas con factor de impacto.
3. Mejorar la seguridad del paciente.	Número de incidentes reportados por el personal del Hospital debido al desempeño del laboratorio.  Porcentaje de cumplimiento del tiempo de respuesta.
4. Satisfacer las necesidades y expectativas de salud de la población.	Porcentaje de programas poblacionales que se realizan en el laboratorio.  Porcentaje de pruebas incluidas en catálogo dirigido al paciente oncológico en relación con todas las pruebas incorporadas.

Fuente: Álvarez et al., (2019)

**Tabla 3***Perspectiva financiera*

<b>Perspectiva financiera</b>	
1. Cumplimiento del presupuesto estratégico.	Porcentaje de desviación del presupuesto en material consumible, personal y presupuesto total. Variación anual del número de pacientes y solicitudes recibidas en el laboratorio.
2. Generación de autofinanciamiento suficiente para cumplir con los objetivos de la misión del laboratorio.	Variación anual en la facturación a clientes externos. Fidelización de clientes: variación porcentual de la facturación a clientes que solicitaron análisis al laboratorio en los dos últimos años; variación anual del número de clientes: porcentaje de nuevos clientes y porcentaje de clientes perdidos.

Fuente: Álvarez et al., (2019)

**Tabla 4***Perspectiva del proceso interno*

<b>Perspectiva del proceso interno</b>	
1. Innovar en el laboratorio clínico.	Porcentaje de pruebas incorporadas al Catálogo como respuesta a nuevas áreas de conocimiento en relación al total de pruebas incorporadas.
2. Mejorar la eficiencia del diagnóstico y de los procesos.	Porcentaje de pruebas incorporadas para aumentar la eficiencia diagnóstica gracias al desarrollo tecnológico del total de pruebas incorporadas.
3. Mejorar la calidad y eficacia del proceso y producto.	Porcentaje de determinaciones con impagos que no cumplen el plazo de respuesta todos los meses del año; Porcentaje de resultados de programas de aseguramiento externo de la calidad a revisar según criterio del organizador. Porcentaje de iniciativas anuales logradas.

Fuente: Álvarez et al., (2019)

**Tabla 5***Perspectiva de aprendizaje*

<b>Perspectiva de aprendizaje</b>	
1. Motivar al personal	Grado de satisfacción profesional (la valoración de actuaciones destinadas a mejorar su calidad de vida y promoción humana y profesional).  Porcentaje de personal que ha mejorado su categoría profesional trianual.  Porcentaje de absentismo.
2. Incrementar la capacitación del personal estratégico.	Número de actividades formativas dirigidas a profesionales que desarrollan actividades estratégicas.
3. Incrementar la competencia del personal.	Porcentaje de actividades formativas específicas para incrementar la competencia profesional.  Porcentaje de técnicos de un laboratorio que pueden desarrollar la misma actividad respecto al total de técnicos.
4. Incrementar la comunicación interna.	Número de acciones realizadas para incrementar la comunicación interna.

Fuente: Álvarez et al., (2019)

La estructura organizativa del laboratorio clínico planteado, se basa en la autonomía de gestión, y permite a los altos mandos, por un lado, la eficiencia en la gestión de los recursos humanos y tecnológicos y, por otro, la dedicación de recursos a especialidades. pruebas, que están en desarrollo o que no se solicitan con frecuencia. Es por lo que los objetivos del plan estratégico y sus iniciativas anuales están encaminados a implementar los servicios más importantes utilizando la última tecnología.

#### 4. CONCLUSIONES

La planificación estratégica es totalmente adaptable al laboratorio clínico, alineando criterios de excelencia en la gestión y dimensiones equilibradas de desempeño. Las mayores ventajas se identifican como una amplia participación y compromiso de los profesionales, así como un mayor control en la implementación de la estrategia. La efectividad de las acciones estratégicas impacta positivamente en los clientes del laboratorio, particularmente en lo relacionado con mejoras en los procesos y servicios, desplegados con mayor agilidad y seguridad.

Un Cuadro de Mando Integral que incluya objetivos teóricos para cada perspectiva, así como indicadores y las metas a alcanzar, puede ser una herramienta válida, manejable y sencilla en el laboratorio clínico para monitorear y medir cuantitativamente el grado de consecución de los objetivos de una estrategia. planificar en aquellas organizaciones que, por su complejidad, tienen numerosos objetivos y cada año definen un gran número de iniciativas muy diferentes.

El modelo de Cuadro de Mando Integral tiene la particularidad de tener objetivos teóricos de perspectivas en lugar de los objetivos estratégicos originales. Es adaptable a cualquier modelo organizativo y a los recursos disponibles. Sin embargo, como todos los modelos, su uso permite demostrar la estrategia del laboratorio para llevar a cabo su misión.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para demostrar al consejo directivo la eficacia del consejo directivo y de los profesionales del laboratorio clínico tanto en la consecución de las iniciativas definidas anualmente, como en el desarrollo del plan estratégico. Además, también muestra cómo puede cumplir con su capacidad de generar autofinanciamiento que le permita llevar a cabo iniciativas de mayor riesgo orientadas a los clientes. Los resultados anuales de los indicadores permiten identificar en qué perspectivas se deben priorizar los esfuerzos.

## 5. RECOMENDACIONES

El sector del diagnóstico clínico se encuentra actualmente carente de investigaciones, publicaciones, metodologías, desarrollo de estrategias y herramientas de gestión. Ante esta situación, se sugiere promover la generación y promulgación de trabajos futuros que aborden aspectos de gestión en el ámbito de la medicina de laboratorio.

La formulación de estrategias organizacionales en los laboratorios clínicos debe ser objeto de un análisis más profundo, con el propósito de proponer mecanismos que impulsen la competitividad de los laboratorios de análisis clínicos. Se requieren investigaciones que enfoquen alternativas metodológicas para la elaboración de estrategias en laboratorios clínicos y en el sector de la salud en general, ambos carentes de nuevas estrategias que les permitan reconfigurarse frente a las regulaciones emitidas por los órganos de control.

Este enfoque estratégico no solo contribuirá a fortalecer la competitividad de los laboratorios clínicos, sino que también permitirá una adaptación eficaz a los cambios regulatorios del entorno.

## 6. REREFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, L., Soler, A., Guiñón, L., & Mira, A. (2019). A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory. *Biochem Med* , 29(2), 601. <https://doi.org/doi: 10.11613/BM.2019.020601>
- Ávila, H., Palumbo, G. B., De la Cruz, H. A., & Ogosi, J. A. (2022). *Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social*. Universidad del Zulia.
- Castro, J., & Rodríguez, L. M. (2022). *DISEÑO DE UN PLAN DE SEGUIMIENTO A LOS CARGOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CAMINAMOS JUNTOS I.P.S.* Universidad del Norte. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/11365/1140859840.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, J. A. (2023). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA MINIMIZAR LOS ERRORES EN LA FASE PREANALÍTICA EN LOS ANÁLISIS DE LABORATORIO CLÍNICO BYT-LAB*. Universidad Técnica de Ambato. [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38321/1/d%C3%ADa\\_z\\_basantes%2C\\_jessica\\_alexandra-final.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/38321/1/d%C3%ADa_z_basantes%2C_jessica_alexandra-final.pdf)
- Galarza, F., González, V., & Maldonado, C. (2023). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Universidad Técnica de Machala. [https://www.utmachala.edu.ec/archivos/siutmach/documentos/fcqys/PED\\_I\\_FCQYS.pdf](https://www.utmachala.edu.ec/archivos/siutmach/documentos/fcqys/PED_I_FCQYS.pdf)
- García, Y. C. (2021). *Planeación Estratégica para el período 2021 de la Clínica de Especialidades Dentales*. Universidad Politécnica Salesiana de

Cuenca. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21584/1/UPS-CT009489.pdf>

Gómez, J., Gallego, V., Simón, M., Mateo, M., Jiménez, M., & Virseda, I. (2020). Estrategias para la implantación de un sistema de gestión de la calidad en los laboratorios clínicos del Hospital Central de la Defensa Gómez Ulla. *Sanid. Mil.*, 76(4), 245. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4321/s1887-85712020000400007>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación Científica*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harv Bus Rev.*, 70, 71-9. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10119714/>

León, C. C., Menéndez, A., Rodríguez, I. P., López, B., Quesada, L., & Nicolau, E. (2019). Primeros pasos para implementar un sistema de gestión de la calidad en la universidad médica. *Arch. méd. Camaguey*, 23(6), 748-759. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1088816>

Miranda, C., Corratgé, H., & Soler, A. B. (2020). La planificación estratégica en las instituciones de salud. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 34, 445. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/445/4452617014/4452617014.pdf>

Morales, B. Y., Sánchez, L. F., & Pimienta, H. Z. (2023). *Modelo de direccionamiento estratégico para Bethel Laboratorios*. Universidad EAN.

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/12874/MoralesBrandon2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murillo, L. (2023). *PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE FASE PREANALÍTICA EN EL LABORATORIO CLÍNICO “CLODOMIRO PICADO TWIGHT” DEL HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS DE COSTA RICA DURANTE EL PERÍODO DICIEMBRE 2022-ABRI (no va todo en mayúscula)* L 2023. Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/89665/TFG%20GC%20LMG%20V2.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Narváez, G. M. (2023). *“Propuesta de Mejora al Modelo de Control de Gestión del Hospital General Docente.* Universidad de Cuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/41705/1/Trabajo-de-titulaci%C3%B3n.pdf>

Noboa, S. C., & Almeida, M. E. (2021). *Propuesta de adaptación al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en Zurita & Zurita Laboratorios.* Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8082/1/T3525-MAE-Noboa-Propuesta.pdf>

Ortiz, D., Pinos, P., & Sarzosa, A. (2021). *PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2021-2025.* SUCRE. <https://tecnologicosucra.edu.ec/page/reglamentos/PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20DESARROLLO%20INSTITUCIONAL%202021-2025%20V2.pdf>

- Pedrini, J. H. (2022). *Cuadro de Mando Integral (CMI): Relevancia y Perspectivas*. Universidad Nacional de la Plata. <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/69/25469/c7f0d70a3a24fa9e976552d4ed5752d6.pdf>
- Plebani, M. (2010). The detection and prevention of errors in laboratory medicine. *Ann Clin Biochem*, 47, 101-110. <https://doi.org/doi:10.1258/acb.2009.009222>
- Porter, M. E. (2011). *ESTRATEGIA MPORTER*.
- Rodríguez, A. L., Saravia, W. S., & Urquilla, J. A. (2021). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN LABORATORIO CLÍNICO DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, EN LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR*. Universidad del Salvador. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/27271/1/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DE%20UN%20LABORATORIO%20CLINICO%20DE%20BIENESTAR%20UNIVERSITARIO%20EN.pdf>
- Salinas, M. (2011). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en el Laboratorio clínico: experiencia de su aplicación. *Gestión y Evaluación de Costes Sanitarios*, 12, 11-24.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *MAR*, 31, 361-87

Toledo, H. D. (2023). *Plan de Marketing utilizando la estrategia de integración de canales para la marca personal Paidá - caso de estudio podcast, aplicado a los estudiantes de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja*. Universidad Nacional de Loja. [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27915/1/HeidyDayanna\\_ToledoJumbo.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27915/1/HeidyDayanna_ToledoJumbo.pdf)

Zelman, W., Pink, G., & Matthias, C. (2003). Use of the balanced scorecard in health care. *J Health Care Finance*, 29, 1-16. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12908650/>