



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO DE ODONTOLOGÍA EN EL  
CENTRO DE SALUD – TIPO A MISAHUALLÍ

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

PROFESORA GUÍA:

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

AUTORA:

Andrea Cristina Lara Barragán

AÑO  
2023



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN OPERATIVA DEL SERVICIO DE ODONTOLOGÍA EN EL  
CENTRO DE SALUD – TIPO A MISAHUALLÍ

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

PROFESORA GUÍA:

Mgs. Sonia Patricia Brazales Noroña

AUTORA:

Andrea Cristina Lara Barragán

AÑO  
2023



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

Andrea Cristina Lara Barragán



## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial a la Mgs. Sonia Brazales Noroña, pues gracias a sus conocimientos y guía, he podido culminar con éxito mis estudios de Maestría.



## **DEDICATORIA**

A mis amados padres José Luis y Sandra y a mi hermano José Luis.

## RESUMEN

La salud bucal juega un papel importante en la salud integral y bienestar de los individuos. Desafortunadamente, el acceso a los servicios de odontología continúa siendo una materia pendiente por parte del Estado Ecuatoriano.

La presente propuesta presenta un plan de gestión gerencial para mejorar la gestión operativa del Servicio de Odontología del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí ubicado en la parroquia de Puerto Misahuallí en la provincia de Tena.

Se utilizó una metodología cuali-cuantitativa y se emplearon herramientas como observación directa, entrevista con preguntas abiertas y encuesta con escala de valores para recolectar datos.

Además, se desarrolló a través de una revisión bibliográfica exhaustiva en referencias bibliográficas de alta calidad, normativa vigente de la Autoridad Sanitaria Nacional, seguida por un diagnóstico detallado de la situación actual de la gestión gerencial del Centro de Salud.

La utilización de la matriz de análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter en la formulación del plan de gestión gerencial permitió tener una mejor comprensión del entorno interno y externo, identificar áreas prioritarias de mejora y diseñar estrategias eficientes para optimizar la gestión operativa.

Los resultados de la evaluación evidencian que existen limitaciones en la gestión administrativa, falta de claridad en las funciones, limitado acceso a capacitaciones, falta de un inventario de insumos odontológicos infraestructura y equipos inadecuados y limitado acceso a tecnología lo que conlleva a la insatisfacción de los usuarios del Servicio de Odontología en el Centro de Salud.

Se concluye con la formulación de la propuesta del plan de gestión gerencial con el fin de mejorar el nivel de satisfacción de los pacientes del Centro de Salud.

**Palabras claves:** Plan Gerencial, Gestión Operativa, Servicio de Odontología, FODA, Planificación Estratégica.

## ABSTRACT

Oral health plays a significant role in individuals' overall and well-being. Sadly, access to dental services remains an unresolved issue for the Ecuadorian government. This proposal outlines a managerial management plan to enhance the operational management of the dental service at the Misahuallí Type A Health Center located in the Puerto Misahuallí community in the Tena province.

A qualitative-quantitative method was employed, including techniques, such as direct observation, open-ended interviews, and surveys with values scales to collect data. Furthermore, an exhaustive literature review of high-quality references and current regulations from the National Health Authority was conducted, followed by a detailed diagnosis of the current managerial management situation of the health center.

Both the SWOT analysis and Porter's five forces were used when formulating the managerial management plan to have better understanding of the internal and external situation, identify priority areas for improvement, and design efficient strategies to optimize operational management.

The results indicate limitations in administrative management, lack of clarity in roles, limited access to training, absence of an inventory of dental supplies, inadequate infrastructure and equipment, and limited access to technology, leading to dissatisfaction among users of the dental service at the health center.

In conclusion, the formulation of the proposal for the managerial management plan aimed at improving the satisfaction level of the users at the health center.

**Keywords:** Managerial planning, Operational Management, Dental Services, SWOT, Strategic Planning.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Análisis de la Situación Actual de la Gestión Gerencial .....	2
1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa .....	4
1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios .....	5
1.2.3 Análisis Geoespacial y Geopolítico .....	7
1.2.4 Oferta de servicios .....	9
1.2.5 Población Atendida.....	9
1.2.6 Demanda de Servicios Insatisfecha .....	10
<b>IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA .....</b>	<b>10</b>
1.3 Planteamiento del problema .....	10
1.4 Justificación del planteamiento del problema: .....	11
1.5 Objetivos General y Específicos del Plan de Gestión .....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos .....	12
1.6 Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios .....	12
<b>PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Gestión Gerencial de la Dirección .....	19
2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing.....	20
2.2.3 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	20
2.2.4 Gestión Financiera .....	21
2.2.5 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	21
2.2.6 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	21
2.2.7 Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización .....	21
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>22</b>
<b>PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>22</b>



3.1 Planteamiento Estratégico .....	22
3.1.1 Análisis del Entorno Social .....	22
3.1.2 Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	25
3.1.3 Análisis FODA .....	27
3.1.4 Cadena de Valor de la Organización .....	28
3.1.5 Planificación Estratégica .....	29
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	30
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	30
3.2.1 Gestión Gerencial de Dirección .....	30
Indicadores de gestión por áreas (proyección a cinco años).....	30
3.2.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad.....	31
Indicadores de calidad por áreas (proyección a cinco años).....	31
3.2.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	32
Indicadores de ejecución por áreas (proyección a cinco años).....	32
3.2.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	32
Indicadores de gestión administrativa por áreas (proyección a cinco años).....	32
3.2.5 Prestación de Servicios .....	33
Indicadores de gestión (proyección cinco años).....	33
3.2.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	33
Capacitación instalada .....	33
Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección a 5 años).....	34
3.2.7 Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones .....	35
Indicadores de gestión de registros de la información (proyección cinco años) ....	35
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>36</b>
<b>EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>GERENCIAL.....</b>	<b>36</b>
4.1 Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial .....	36
4.2 Conclusiones .....	36
4.3 Recomendaciones .....	37
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Estructura operativa del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí .....	5
<b>Tabla 2</b> Morbilidad Odontológica 2022.....	7
<b>Tabla 3</b> Matriz de evaluación de alternativas de solución .....	13
<b>Tabla 4</b> Matriz de Análisis FODA del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí .....	27
<b>Tabla 5</b> Cadena de Valor del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí .....	28
<b>Tabla 6</b> Indicador de Gestión Gerencial .....	31
<b>Tabla 7</b> Indicadores de calidad .....	31
<b>Tabla 8</b> Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional .....	32
<b>Tabla 9</b> Indicador de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos .....	32
<b>Tabla 10</b> Indicador de gestión.....	33
<b>Tabla 11</b> Indicador de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos ..	34
<b>Tabla 12</b> Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística .....	34
<b>Tabla 13</b> Indicador de Gestión de Registros de la Información (Actividad 1) .....	35
<b>Tabla 14</b> Indicador de Gestión de Registros de la Información (Actividad 2) .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo de gestión MSP .....	3
<b>Figura 2</b> Ubicación geográfica del Centro de Salud de Misahuallí .....	8
<b>Figura 3</b> Cartera de Servicios .....	9
<b>Figura 4</b> Tiempo de espera .....	16
<b>Figura 5</b> Calidad del tratamiento dental .....	16
<b>Figura 6</b> Nivel de satisfacción con la atención y el trato recibido por parte del personal .....	17
<b>Figura 7</b> Personal capacitado y experimentado .....	17
<b>Figura 8</b> Instalaciones y equipos .....	18
<b>Figura 9</b> Tecnología y equipos necesarios en el área odontológica .....	18

## CAPÍTULO I

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

#### ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

##### 1.1 Introducción

Una buena salud oral es indispensable en muchos aspectos de la vida, como alimentarse, respirar y hablar. Los servicios de salud dental juegan un papel importante en la salud integral de los seres humanos tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, en los cuales, millones de personas pobres no pueden acceder a tratamientos dentales básicos.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), las enfermedades orales afectan alrededor de 3.5 mil millones de personas en el mundo, afectando principalmente a las poblaciones más vulnerables y en condiciones desfavorables.

Hugo et al. (2021) indican que a pesar de los grandes avances que se han realizado en el área de la salud oral a nivel mundial queda aún mucho por hacer en especial en los países en desarrollo puesto que se ha convertido en un privilegio en lugar de ser un derecho y sigue siendo un gran desafío de la salud pública en el mundo. El disponer de servicios odontológicos de calidad en países en vías de desarrollo podría causar un impacto significativo en la salud de la población, y, por ende, contribuir con el desarrollo.

Ladera (2023) afirma que la salud bucal no se considera un aspecto de prioridad en la salud integral de los individuos en muchos países y que se debe llevar a cabo estudios epidemiológicos en América Latina que permitan implementar políticas y estrategias.

La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 32 establece que la salud es un derecho de los ecuatorianos y que el Estado garantizará el acceso al mismo y en el Art. 360 establece que se garantizará el acceso a la salud integral a través de diferentes niveles de atención. Sin embargo, Masson (2019) afirma que el Estado Ecuatoriano no ha prestado la misma atención a la salud bucal como a las otras áreas de la salud y señala la necesidad de realizar un estudio epidemiológico a nivel nacional pues el último fue realizado en el 1996 por Ruiz et al., que permita establecer programas de prevención y asistencia dental. En este sentido, Parise-Vasco (2020) indica que existe una alta prevalencia e incidencia de

enfermedades bucales en el Ecuador convirtiéndose en un problema de salud pública y que resulta difícil de ser monitoreado y controlado debido a sus altos costos. Los hallazgos de Curtis et al. (2017) muestran que en algunas comunidades indígenas no existe acceso a servicios dentales, así como estrategias de prevención en salud oral debido a inequidades existentes en el país.

Palomeque (2018) manifiesta que alrededor de un 80% de los servicios dentales se provee en el sector público y son los dentistas generales quienes brindan el servicio. Los tratamientos dentales que se ofertan en este tipo de establecimientos son muy limitados, siendo las caries dentales los casos más atendidos y están destinados a un determinado grupo de la población, como los niños, ancianos y personas de escasos recursos económicos. El servicio dental es muy deficiente puesto que las personas deben esperar largas filas y turnos.

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud - Tipo A Misahuallí.

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

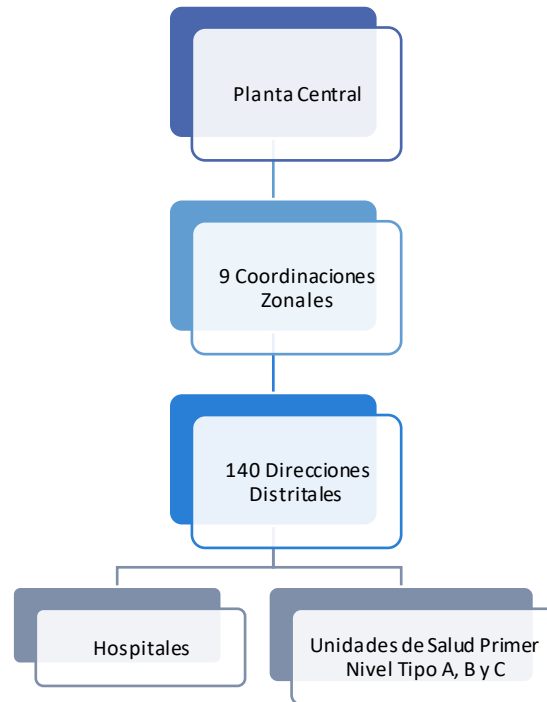
En el Ecuador, el Sistema Nacional de Salud está compuesto por la Red Pública Integral de Salud (RPIS), constituida por los establecimientos del Ministerio de Salud (MSP), del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL), además, de la Red Complementaria (RC).

El MSP cuenta con una planta central ubicada en la ciudad de Quito, 9 Coordinaciones Zonales, 140 Direcciones Distritales y 32 Oficinas Técnicas. La planta central se encarga de la rectoría, regulación, planificación nacional y control.

Las coordinaciones zonales del control y de que se dé cumplimiento a las políticas y normativas del sector de salud a nivel provincial. Las Direcciones Distritales se encargan de la micro planificación, coordinación, gestión, control y ejecución de los recursos de las unidades de salud del primer nivel de atención. (Ministerio de Salud Pública - MSP Modelo de Gestión Institucional 2022)

**Figura 1**

*Modelo de gestión MSP*



Fuente: Modelo de Gestión MSP

Elaboración propia

El MSP con el objetivo de articular la Red Pública Integral de Salud (RIPS) y Red Complementaria (RC) homologa la tipología de los establecimientos de salud de acuerdo con los niveles de atención. El Centro de Salud - Tipo A Misahuallí es un establecimiento de primer nivel de atención, categorizado como Centro de Salud Tipo A, que corresponde al Distrito 15D01 y Circuito 15D0107.

Los centros de salud tipo A tienen como objetivo brindar servicios de atención básica. Son la puerta de entrada al sistema público de salud, en los cuales, se puede atender hasta 64 personas por día. (Presidencia de la República del Ecuador, s.f.)

## 1.2.1 Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

### Estructura Administrativa

El Centro de Salud - Tipo A Misahuallí cuenta con un Administrador Técnico quien se encarga de administrar y generar los productos y servicios encaminados a los usuarios y que facilitan el cumplimiento de la filosofía institucional. Además, coordina el programa de servicios inclusivos.

De acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional, las unidades de primer nivel aplican la gestión por procesos y se enmarcan en dos:

- Procesos agregadores de valor (sustantivo): Coordinación técnica de la unidad operativa y gestión de servicios integrales de la salud;
- Procesos habilitantes de apoyo (adjetivos): Gestión de admisiones y atención al usuario y gestión de farmacia.

### Estructura Financiera

Con el fin de dar cumplimiento con los mandatos de la Constitución de la República del Ecuador (2008) sobre la salud universal y gratuita, se crea la RPIS mediante la firma del Convenio Macro entre el Ministerio de Salud Pública, IESS, ISSFA, e ISSPOL.

El sistema de financiamiento de salud pública proviene del presupuesto general del Estado a través de la recaudación de impuestos, recursos que son entregados de manera prioritaria al Ministerio de Salud Pública para poder satisfacer la demanda de la población que no cuenta con cobertura de la seguridad social.

Dentro de los atributos de gestión desconcentrada de las Coordinaciones Zonales y Direcciones Distritales se encuentra el uso de recursos humanos, financieros y físicos. Las Direcciones Distritales de salud se encargan de la gestión administrativa financiera y ejecución presupuestaria. También se encargan de gestionar el talento humano y la contratación de bienes y servicios distritales. El Centro de Salud de Misahuallí depende del Distrito 15D01 para la entrega de talento humano y bienes necesarios para su gestión operativa.

## Estructura Operativa

El Centro de Salud de Misahuallí es un establecimiento de primer nivel de atención, cuyo principal objetivo es la prevención de enfermedades de la población. Presta sus servicios los siete días de la semana en un horario de 8h00 a 17h00 incluyendo los días feriados. El centro de salud cuenta con un Comité Local de Salud que representa a todos los ciudadanos en la gestión de la salud de la parroquia.

El Establecimiento de salud cuenta con 22 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Estructura operativa del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí*

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Talento Humano</b>
<b>Medicina General</b>	5 médicos rurales
<b>Odontología</b>	5 odontólogos rurales
<b>Obstetricia</b>	1 obstetra de planta
<b>TAPS</b>	5 técnicos en Atención Primaria en Salud
<b>Enfermería</b>	1 enfermera de planta 2 enfermeros rurales
<b>Farmacia</b>	1 auxiliar de farmacia
<b>Estadística</b>	1 asistente de administración y atención al usuario
<b>Limpieza</b>	1 auxiliar de Servicios varios

Fuente: ASIS 2022

Elaboración propia

### 1.2.2 Oferta y Demanda de Servicios

#### Oferta (Red)

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí se encuentra ubicado en la provincia de Napo, cantón Tena, en la parroquia de Puerto Misahuallí.

Existe el Puesto de Salud Puni Bocana que cuenta con medicina familiar y/o comunitaria, medicina general en consulta externa, vacunación, odontología, obstetricia, laboratorio, emergencias.



Adicionalmente, existe el Centro Clínico Quirúrgico Ambulatorio Hospital del Día El Tena. Es una unidad de nivel II y se encuentra ubicada en la provincia de Napo, en Tea. Brinda atención a alrededor de 6.870 personas aseguradas de las provincias de Orellana, Sucumbíos, Pastaza y Pichincha, las 24 horas y cuenta con la siguiente cartera de servicios: medicina general, cirugía general, anestesiología, medicina interna, medicina familiar, pediatría, fisioterapia, oftalmología, ginecología, odontología, laboratorio clínico, imagenología, traumatología, otorrinolaringología, urología, cardiología, gastroenterología y psicología. (IESS, s.f.)

La parroquia Tena, en el cantón Tena, cuenta con el Hospital General José María Velasco Ibarra. Este hospital público dispone de una cartera de servicios que se describe a continuación: Emergencia: Consultorio de primera acogida 1, Triage 2, Consultorios 3 Procedimiento, Box de atención rápida 8, Box Críticos 3, Box observación 11 (2 aislados). Consulta externa: Cardiología, Cirugía General, Cirugía Vascular, Dermatología, Urología, Traumatología, Gineco – Obstetricia, Medicina Interna, Nefrología, Oftalmología, Pediatría, Psicología, Neonatología, Nutrición, Fisiatría, Audiometría. (Ministerio de Salud Pública, s.f.)

### **Demanda**

La Parroquia Puerto de Misahuallí es de difícil acceso. Las comunidades de Tamiaurko, Yana-Urko, Miraflores, Verde Cocha, Ishky Ñampy tienen dificultades de movilidad debido a las malas condiciones de las vías y la gran cantidad de flora y fauna.

La población consume agua entubada de mala calidad que no ha recibido ningún tratamiento, provenientes de vertientes y riachuelos lo que ocasiona enfermedades gastrointestinales y parásitos. La población utiliza leña para la cocción de los alimentos ocasionando problemas en las vías respiratorias. La producción ganadera es mínima afectando las fuentes de ingresos de la población. Solo el Puerto de Misahuallí cuenta con servicio de alcantarillado y recolección de basura. El resto de las comunidades arrojan la basura en pozos sépticos, pozos ciegos, ríos, riachuelos, ocasionando contaminación ambiental. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

**Tabla 2**

*Morbilidad Odontológica 2022*

<b>Morbilidad odontológica</b>	<b>CIE 10</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Caries dentina	K021	618	40%
Depósitos (acreciones dentales)	K036	271	17,54%
Raíz dental detenida	K083	184	11,90%
Caries limitada a esmalte	K020	153	9,9%
Pulpitis	K040	125	8,1%
Necrosis	K041	71	4,6%
Absceso periapical con fistula	K046	45	2,91%
Absceso periapical sin fistula	K047	20	1,29%
Periodontitis	K053	19	1,23%
Pérdida de dientes por otra causa	K038	16	1,04%
Caries de cemento	K022	16	1,04%
Gingivitis	K050	7	0,45
<b>TOTAL</b>		<b>1545</b>	<b>100%</b>

Fuente: ASIS 2022

Elaboración propia

### **1.2.3 Análisis Geoespacial y Geopolítico**

#### ***Análisis Geoespacial***

El Centro de Salud se encuentra ubicado en la provincia de Napo, cantón Tena en la parroquia de Puerto Misahuallí. Se encuentra a 18 km de la capital de Tena. Tiene una altitud de 395 -1400 metros sobre el nivel del mar. Su superficie es de 513,8 kilómetros cuadrados y su densidad poblacional corresponde a ocho habitantes por km<sup>2</sup>. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

Limita al norte con la parroquia San Pablo de Ushpayacu (Cordillera Napo Galeras); al sur con las parroquias Puerto Napo y Ahuano (Río Puní, Shalcana); al este con la parroquia

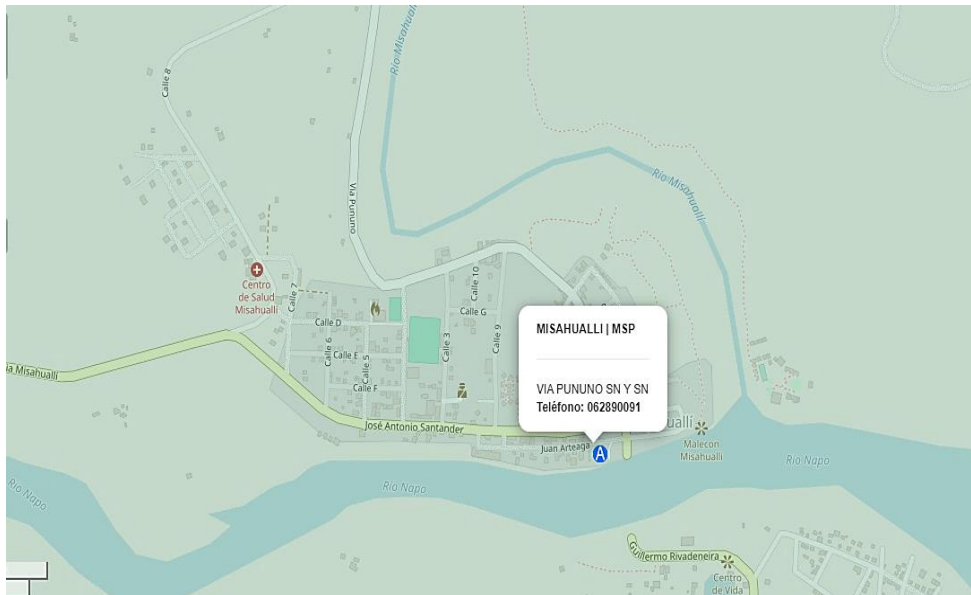
Ahuano (Río Pusuno) y al oeste con San Pablo de Ushpayacu, Tena y Puerto Napo (Río Umbuni). (Ministerio de Salud Pública, 2022)

El Centro de Salud - Tipo A Misahuallí cubre 29 comunidades y 3 barrios; entre estas Comunidades están: Kachiwañusca, Awatino, Tuyano, Pucachicta, Alto Pusuno, Tamiaurko, Sardinas, Yana-Urku, Machachuyacu, Ponceloma, Serafines, Mushuk - allpa, Nuevos Surcos, Unión Venecia, Mirador, Monte Alegre, San Víctor, San Pedro, Alto Pununo, Centro Pununo, Miraflores, Unión Muyuna, Pucaurku, Shiripuno, Tres Hermanos, Unión Bolivarense, Palmeras, Verde Cocha e Isquiñambi. Los barrios son Barrio Central, Sol de Oriente, Pununo.

Las comunidades de Tamiaurko, Yana-Urko, Miraflores, Verde Cocha e Isquiñambi tienen dificultades para acceder al Centro de Salud debido al mal estado de las carreteras por falta de mantenimiento o carreteras en construcción. Así mismo, su ubicación en zonas de mayor altitud y su gran cantidad de flora y fauna dificultan aún más el acceso a los servicios de salud. La población asignada es de 5.533 habitantes. (Ministerio de Salud Pública, 2022)

## Figura 2

*Ubicación geográfica del Centro de Salud de Misahuallí*



Fuente: Geosalud 3.7.9

## Análisis Geopolítico

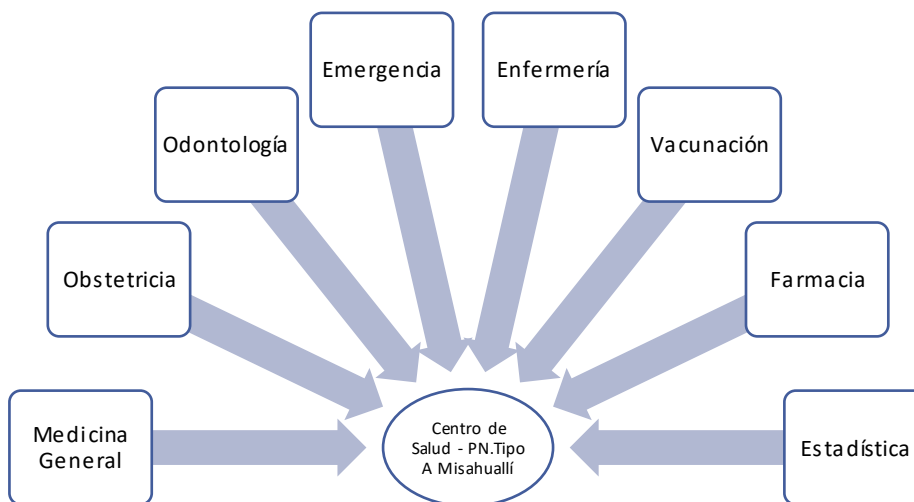
El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí se enmarca en un modelo de salud integral de salud familiar, comunitario e intercultural con el objetivo de mejorar la atención médica y por ende la calidad de vida de la población de Puerto Misahuallí.

### 1.2.4 Oferta de servicios

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí cuenta con los siguientes servicios:

#### Figura 3

*Cartera de Servicios*



Fuente: ASIS 2022

Elaboración propia

El área de talento humano está compuesta por 1 asistente de administración y atención al usuario, 5 odontólogos rurales, 5 médicos rurales, 1 obstetra de planta, 1 enfermero de planta, 2 enfermeros rurales, 1 auxiliar de farmacia, 1 auxiliar de servicios varios y 5 técnicos de atención primaria en salud.

### 1.2.5 Población Atendida

El Centro de Salud brinda atención a 30 comunidades y 3 barrios con una población de 1.545 personas.

### **1.2.6 Demanda de Servicios Insatisfecha**

El Centro de Salud - Tipo A Misahuallí es un establecimiento de primer nivel de atención, en el cual se realizan procedimientos de odontología general, sin embargo, no cuenta con equipos de radiología dental, ni realiza tratamientos odontológicos de especialidad como endodoncia, ortodoncia, cirugía, periodoncia debido a que el personal que labora en la institución pertenece a la cohorte de rurales siendo por tanto odontólogos generales.

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

### **1.3 Planteamiento del problema**

Por lo menos el 50% de la población en el mundo no tiene acceso a servicios de salud esenciales cuando lo requieren. Los países en vías de desarrollo enfrentan mayores desafíos como financiamiento, infraestructura, suministros, sistemas de información, entre otros. (Lucero-Prisno, 2023).

La salud bucal es un problema de salud pública a nivel mundial que afecta principalmente a las poblaciones menos protegidas (Rochas-Buelvas, 2013). La difícil situación política y económica que enfrentan los países de América Latina los obliga cada vez más a encaminarse hacia la privatización de los sistemas de salud, lo que va en detrimento de los servicios públicos de salud que tienen una capacidad de gestión muy limitada.

El servicio de salud dental no es parte de los sistemas de salud o su cobertura es mínima en muchos países de América Latina debido no se le da la debida importancia. En Ecuador, a pesar de los grandes avances que se ha alcanzado en materia de salud bucal, existen limitaciones en los diferentes niveles de atención.

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí proporciona atención odontológica a pacientes mediante agendamiento previo de citas, en el cual se refleja en agenda alrededor de 10 pacientes por día con un tiempo de atención de 30 minutos por cada paciente, a esto se agrega pacientes denominados como demanda espontánea, los cuales acuden a consulta

por casos de urgencia de origen odontogénico o por la causa más común en consulta, odontalgia.

La falta de insumos y materiales odontológicos debido a deficiencias en la gestión de éstos dificulta la atención a pacientes adultos y niños que acuden a consulta en el Centro de Salud. La salud dental no es buena y la prevalencia de patologías dentales en las comunidades es alta. Una gestión deficiente de recursos por parte de la Administración Técnica del Centro de Salud y del Servicio de Odontología de manera específica, ha ocasionado que la atención a pacientes, así como la realización de tratamientos dentales sea deficiente o prácticamente nula en algunas ocasiones.

La falta de insumos y materiales se debe a deficiencias en la gestión de provisión por diversas causas, como realizar un requerimiento insuficiente de materiales, la ausencia de un inventario de materiales y el uso inadecuado de recursos por parte de los profesionales; una causa independiente del servicio de odontología propiamente dicha radica en el abastecimiento y disponibilidad de insumos de la Coordinación Zonal a la que el Centro de Salud Misahuallí pertenece.

Acceder a atención médica y odontológica para algunas comunidades representa varias dificultades como por ejemplo un trayecto de hasta una hora o más en la cual Tamiaruko es un claro ejemplo, además de la escasez de transporte que hacía dicha comunidad existe, como ejemplo solo dispone de un bus en un solo horario por día, etc., siendo así el hecho de agendar una cita, acudir al Centro de Salud y no recibir atención o tratamiento por falta de materiales e insumos afecta de varias maneras a las comunidades que son de escasos recursos; en algunas ocasiones, varios pacientes han acudido al Centro de Salud a su cita agendada sin éxito en la búsqueda de un tratamiento, recibir tratamientos incompletos o fracaso de tratamiento en su totalidad.

En este sentido, es evidente el inadecuado funcionamiento de gestión operativa en el servicio de odontología del Centro de salud – Tipo A Misahuallí.

#### **1.4 Justificación del planteamiento del problema:**

La calidad en los servicios de salud implica que los bienes y los servicios permitan satisfacer las necesidades de los usuarios de un establecimiento de salud y de la comunidad en general. (Triviño-Ibarra, Villamar, & Reyes, 2019)

La elaboración de un plan de gestión gerencial que pueda ser implementado en el Centro de Salud y de manera específica en el servicio de odontología, permitirá que los procesos operativos garanticen la prestación de servicios de salud de primer nivel de atención con calidad y calidez como se establece en la misión institucional. Con la prestación de servicios de calidad, los usuarios que acuden al Centro de Salud y que en su gran mayoría deben viajar largas distancias desde sus comunidades y por varias horas para acudir a consulta debido a los problemas de movilidad de la zona habrán satisfecho sus necesidades cuando así lo requieran. De igual forma, se contribuirá con la prevención de patología bucales, como caries y pérdida de piezas dentales.

## **1.5 Objetivos General y Específicos del Plan de Gestión**

### **1.5.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de gestión gerencial para la mejora de los procesos operativos en el Servicio de Odontología del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual del servicio de odontología del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí.
- Analizar las falencias en el área administrativa para la provisión de materiales y dispositivos médicos requeridos para la atención odontológica.
- Optimizar la utilización de recursos en el Servicio de Odontología
- Mejorar la satisfacción de los usuarios del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí

## **1.6 Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios**

La creación del plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa deberá contar con:

- Capacitaciones permanentes para el personal de Odontología
- Monitoreo permanente de la correcta utilización de los recursos odontológicos
- Capacitaciones permanentes en el área administrativa para precautelar el abastecimiento de insumos, materiales y medicamentos necesarios en el Centro de Salud
- Establecer mecanismos de atención eficiente y oportuna en Odontología a pacientes de demanda espontánea.

## PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí

**Tabla 3**

*Matriz de evaluación de alternativas de solución*

Problema central	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Responsables
Inadecuada prestación de servicios en Odontología	Personal no capacitado	Incremento de patologías orales	Contar con personal capacitado	Capacitar de manera periódica al personal del Servicio de Odontología	Administrador Técnico
	Uso ineficiente de recursos	Tratamientos dentales incompletos	Garantizar el abastecimiento de materiales e insumos odontológicos	Realizar un inventario de materiales e insumos odontológicos existentes en consultorio	Odontólogo encargado
	Deficiente gestión administrativa	Inadecuado agendamiento de citas	Contar con un Administrador Técnico formado en el ámbito administrativo	Capacitar al Administrador Técnico en el área administrativa	Administrador Técnico



## CAPÍTULO II

### 2.1 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En el presente trabajo se emplea una metodología cualitativa con un método observacional (descriptivo) porque ofrece perspectivas y percepciones únicas mediante la observación directa de los comportamientos, interacciones, y contextos en sus entornos naturales. Este enfoque permite adentrarse en detalle que tal vez no es posible a través de medios cuantitativos. (Smith, 2008)

Los métodos de recolección de los datos cualitativos utilizados en este estudio se describen a continuación:

- Se utilizó una Ficha de Observación (Ver Anexo 1) con el fin de observar la infraestructura y los recursos disponibles y percepciones que podrían ser omitidas en entrevistas o encuestas. Así mismo, observar cómo se brinda el servicio en tiempo real.
- Se realizó una entrevista (Ver Anexo 2) con cinco preguntas abiertas al personal operativo del servicio de odontología del Centro de Salud para recolectar información integral de la calidad del servicio desde diferentes puntos de vista, lo cual es crucial para identificar áreas que se deben mejorar para garantizar la calidad de los servicios a la comunidad.
- Se aplicó una encuesta (Ver Anexo 3) de 6 preguntas a 107 personas tomando en cuenta como universo un total de 300 pacientes después de ser atendidos en el mes de octubre de 2023 en el servicio de odontología del Centro de Salud.

#### **Aplicación de Metodología:**

##### **Observación Directa:**

Por medio de una ficha de observación, se evidencia que la infraestructura es inadecuada y que no existen consultorios dentales suficientes para cubrir la demanda. Además, existe falta de insumos odontogénicos y de un inventario que permita la gestión de estos. La Coordinación Zonal dispone de una bodega general desde la que abastece a todos los centros de salud de su responsabilidad. Una persona del Servicio de Odontología

cada dos meses realiza el requerimiento de insumos y materiales al profesional de farmacia. Se puede evidenciar, además, que el personal de odontología no cuenta con insumos suficientes o existe escasez de algún material, por lo que se gestiona la posibilidad de préstamo o donación de Unidades de Salud cercanas.

### **Entrevista a Personal Operativo:**

Se condujo una entrevista de cinco preguntas abiertas al personal operativo que labora en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí con una duración de 30 minutos.

Según lo manifestado por los entrevistados, no existe un proceso de selección para designar el personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo puesto que en el caso de los odontólogos son recién graduados que entran a cumplir su año de salud rural. El resto de personal es de planta y la persona encargada de enfermería posee nombramiento provisional.

La comunicación es deficiente debido a que no existen reuniones de trabajo permanentes ni periódicas para monitorear el correcto desarrollo de las actividades en los diferentes niveles.

De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados, existe muy poca o nula capacitación sobre todo para el personal que recién se incorpora al servicio de odontología.

La falta de conocimientos en el área de gestión determina el que no exista delegación de funciones lo que ocasiona carga laboral.

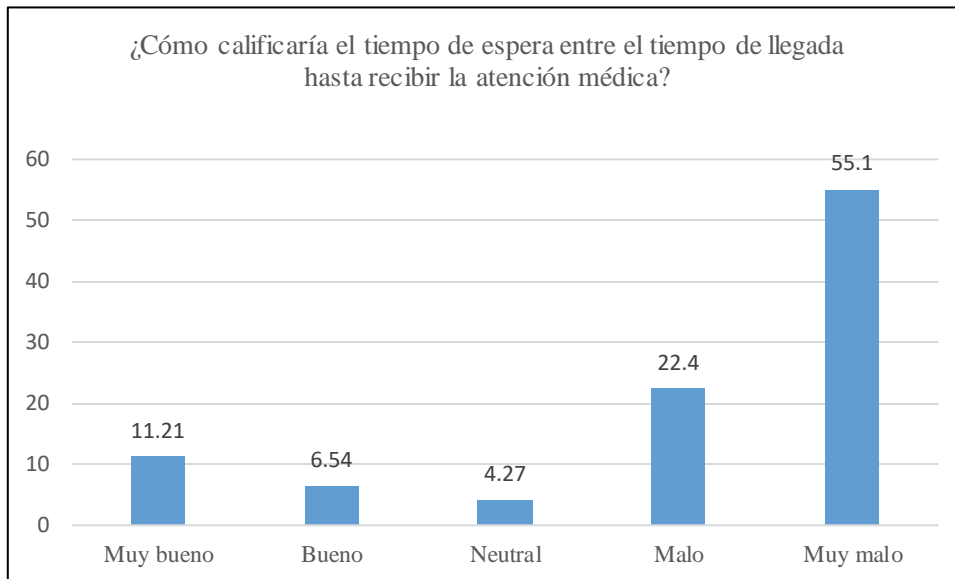
El centro de salud no cuenta con un manual de funciones ni de buenas prácticas.

### **Encuesta a los usuarios del Servicio de Odontología**

Para poder conocer el nivel de satisfacción de los usuarios se procedió a realizar una encuesta con un cuestionario de 6 preguntas dirigida a personas de ambos sexos y de diferentes edades luego de recibir la atención odontológica.

**Figura 4**

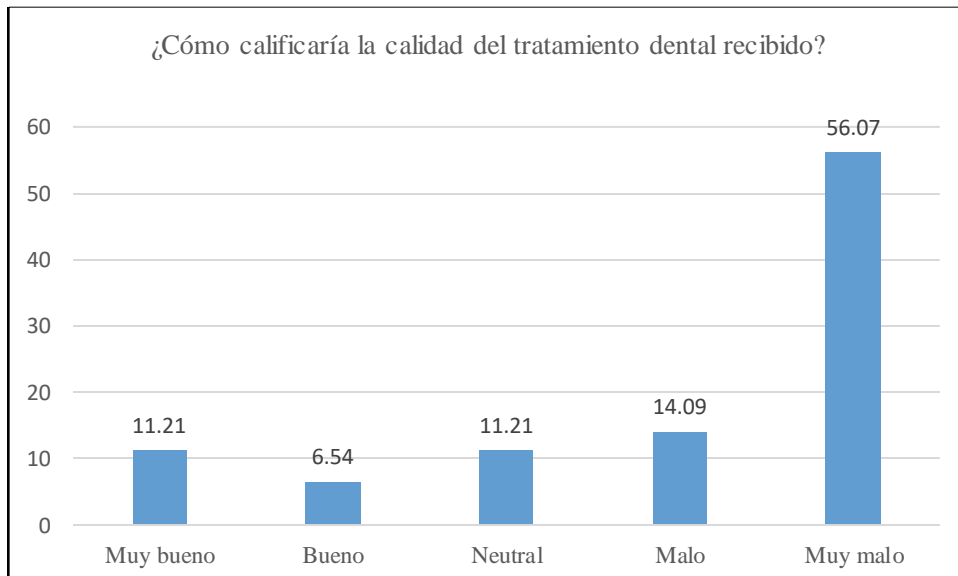
*Tiempo de Espera*



Elaboración propia

**Figura 5**

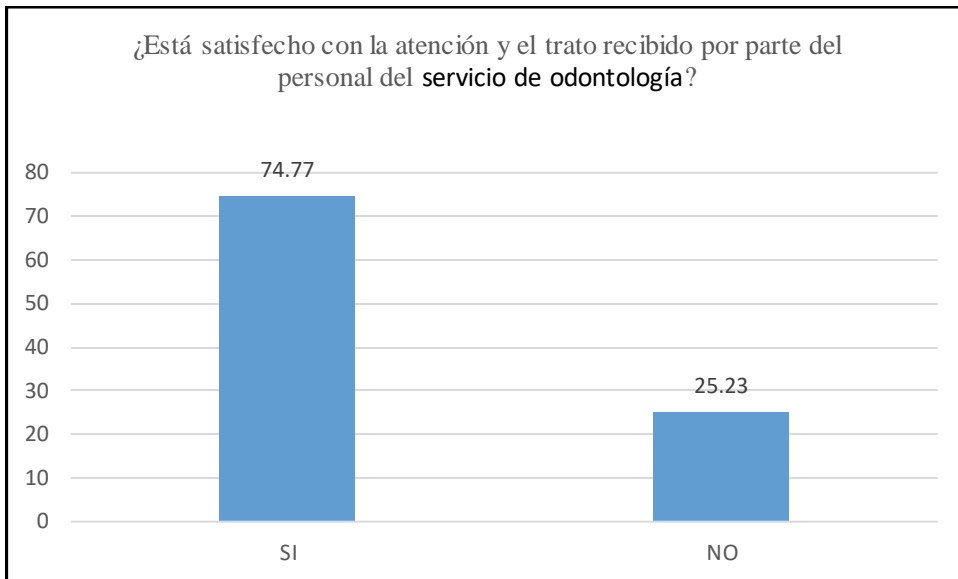
*Calidad del tratamiento dental*



Elaboración propia

**Figura 6**

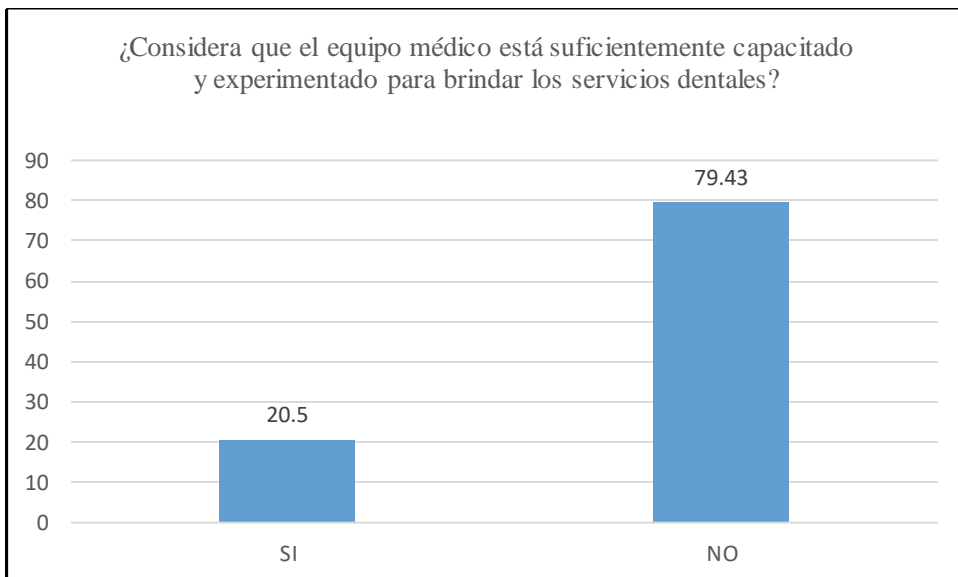
*Nivel de satisfacción con la atención y el trato recibido por parte del personal*



Elaboración propia

**Figura 7**

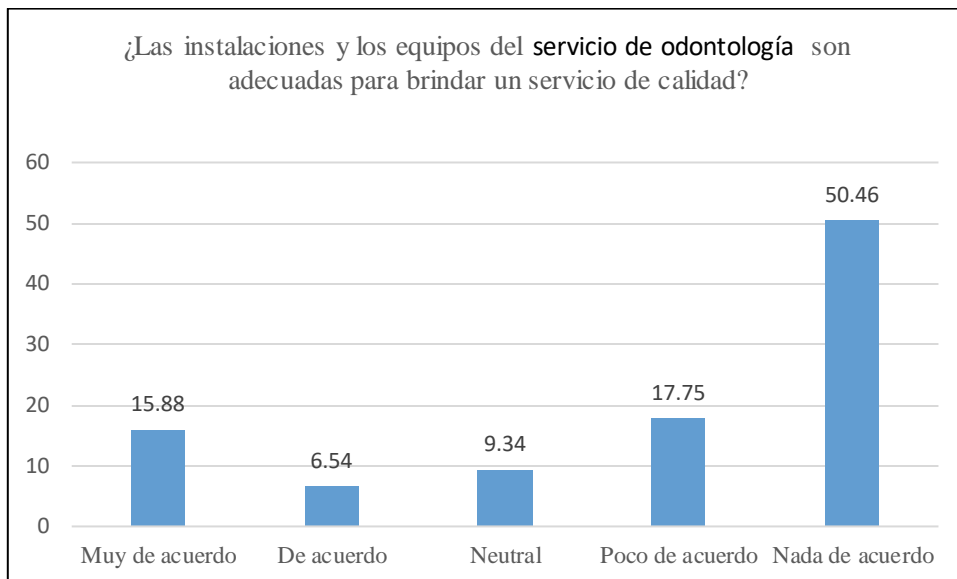
*Personal capacitado y experimentado*



Elaboración propia

**Figura 8**

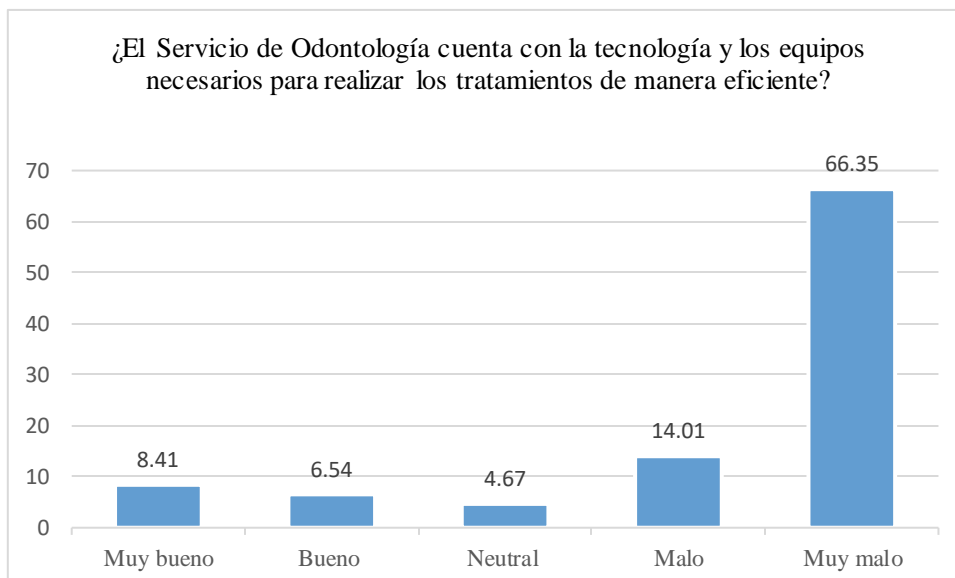
*Instalaciones y equipos*



Elaboración propia

**Figura 9**

*Tecnología y equipos necesarios en el Servicio de Odontología*



Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 4, la mayoría de los usuarios encuestados (55,1%) consideran que el tiempo de espera desde el momento de llegada hasta la atención recibida es muy malo, debido a lo prolongado que es.

De acuerdo con los datos de la Figura 5, la mayoría de los encuestados (56,7%) manifiesta que la calidad del tratamiento recibido es muy mala, mientras que tan solo un pequeño porcentaje (11,21%) considera que es muy buena.

En la Figura 6, se puede observar que casi la totalidad de los usuarios encuestados (74,77%) se encuentra insatisfecho con el trato y la atención recibida en el servicio de odontología del Centro de Salud objeto de estudio.

La Figura 7 muestra que la gran mayoría (79,43%) considera que el personal de salud del Servicio de Odontología no se encuentra capacitado o es experimentado para brindar servicios odontológicos de calidad.

Como se puede ver en la Figura 8, más de la mitad de los encuestados (50,46%) indican que las instalaciones y equipos no son adecuados para brindar servicios de odontología de calidad.

La gran mayoría (65,35%) de los encuestados consideran que la tecnología y los equipos son muy malos, mientras que muy pocos usuarios (8,41%) piensan que son muy buenos. (Ver Figura 9).

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

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

El director de un centro de salud es la máxima autoridad y tiene un papel clave en la planificación, dirección, coordinación, supervisión y evaluación de la gestión en el establecimiento de salud. De igual forma, se encarga de garantizar la calidad de los servicios que se ofertan en la Unidad a su cargo.

Como lo indica el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MSP, se pudo observar que el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí cuenta con un

Administrador Técnico. El Centro de Salud se encuentra bajo la gestión de la Dirección Distrital de la Coordinación Zonal 2 - Salud. El Administrador Técnico no sólo se dedica a la gestión administrativa, sino que a su vez realiza consultas en el área de medicina, como Médico Rural.

### **2.2.2 Gestión Estratégica de Marketing**

El marketing en una institución se refiere a las estrategias, procesos y actividades que se llevan a cabo para promocionar y comunicar los productos, servicios o ideas que se ofertan a los usuarios, entendiendo sus necesidades y preferencias, creando mensajes llamativos y utilizando diferentes canales para llegar a ellos de manera efectiva.

Como lo señala la misión de la Dirección de Comunicación, Imagen y Prensa del Ministerio de Salud, ésta se encarga de “informar, difundir y promocionar la gestión institucional a través de la administración de los procesos de comunicación, imagen y relaciones públicas, en aplicación de las directrices emitidas por las entidades rectoras, el Gobierno Nacional y el marco normativo vigente.” (2023)

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí promociona sus servicios a través de charlas educativas de promoción de la salud y prevención de las enfermedades en la comunidad, reuniones con los jefes comunitarios, carteleras informativas que se actualizan cada mes y las redes sociales, como Facebook y TikTok.

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

La gestión administrativa de un centro de salud es la encargada de organizar y supervisar los procesos administrativos, como el agendamiento de citas médicas, facturación y contabilidad.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, se encarga de la contratación de personal calificado, como médicos, enfermeras, administrativos, personal de apoyo, entre otros. Otro aspecto importante es la planificación y ejecución de capacitación continua del personal. Además de la evaluación permanente del personal, gestión de horarios y turnos, promoción de un ambiente laboral favorable y solución de conflictos.

#### **2.2.4 Gestión Financiera**

De acuerdo con la misión de la Dirección Financiera del MSP, esta instancia se encarga de la gestión y evaluación de los recursos financieros para los servicios, procesos, planes, programas y proyectos institucionales con eficiencia y transparencia dentro del marco legal. (2023)

Por lo mencionado anteriormente, el Distrito 15D01 se encarga de la gestión financiera del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí.

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

Por tratarse de un centro de salud que se encuentra bajo las normativas del MSP, la Subsecretaría de Gestión de Operaciones y Logística de Salud establece las directrices para garantizar y monitorear los procesos operativos de los establecimientos de salud a través de procesos de calidad en la infraestructura, equipos, y suministro de medicamentos e insumos médicos con el fin de brindar una atención de calidad. (2023)

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

Debido a la elevada demanda de servicios de salud en el sector público y los permanentes avances de la tecnología, el MSP dispone del software médico denominado Plataforma de Registro de Atención de Salud (PRAS) que permite la recolección de datos en la atención de salud para su síntesis y análisis estadístico. (Ministerio de Salud Pública, 2017)

Se puede observar que el personal del Servicio de Odontología utiliza de manera eficiente el PRAS.

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

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí cuenta con la cartera de medicina general, odontología, obstetricia y enfermería. Sin embargo, no dispone de hospitalización por su tipología.



## CAPÍTULO III

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

#### 3.1 Planteamiento Estratégico

##### 3.1.1 Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social implica evaluar los diferentes factores que pueden tener un impacto en la salud integral y bienestar de los usuarios. Este análisis ayuda comprender el contexto de manera más amplia en el que se brindan los servicios de salud y puede orientar estrategias para mejorar los resultados.

PESTEL es una herramienta de análisis situacional que permite identificar los factores macroeconómicos claves que pueden influir en el futuro desempeño de un negocio. La identificación de las variables macroeconómicas futuras de interés y la construcción de diferentes escenarios permiten al gerente anticipar de mejor manera las decisiones estratégicas necesarias para garantizar el correcto desarrollo y sostenibilidad de un negocio. (Del Marmol, 2015)

#### **Factores Políticos:**

La Constitución de la República del Ecuador en el Art. 361 establece que: "El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector." El MSP al tener rectoría del Sistema Nacional de Salud se encarga de formular la política pública, de normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector. (Ministerio de Salud Pública, 2015)

El constante cambio de las autoridades afecta la gestión de las instituciones lo cual impide el correcto desarrollo de las actividades en beneficio de los usuarios. (Vaccaro, 2023)

### **Factores Económicos:**

El sistema público de salud se financia a través de la recaudación de impuestos conforme lo establece la normativa vigente que determina que el gasto en salud debe llegar al 4% del PBI. Sin embargo, esto nunca se ha cumplido.

El crecimiento económico puede influir en el financiamiento del sistema de salud porque se podrían asignar mayores recursos. Lamentablemente, el crecimiento del país en los últimos años ha sido muy deficiente. La crisis económica es un factor que afecta los servicios de salud puesto que el financiamiento proviene de los recursos del Estado. Situación que se debe al decrecimiento del PIB del Ecuador, recorte en la inversión y políticas que restringen y desaceleran la economía. La ineficiencia en el gasto público y recaudación fiscal acompañado del déficit fiscal pueden influir en la asignación de recursos en los sistemas de salud. (Tnorio Rosero, Veintimilla-Almeida, & Reyes-Herrera, 2021)

### **Factores Sociales:**

La población de la parroquia rural de Puerto Misahuallí es en su mayoría considerada de limitados recursos económicos, pues un total del 65% de la población se encuentra en la pobreza lo que les impide satisfacer sus necesidades básicas o tener una calidad de vida óptima. El principal componente de las viviendas existentes es la madera, haciendo de esto una condición un tanto insegura, al ser un componente altamente inflamable; losa de cemento o columnas para brindar una adecuada protección es muy raro encontrar en todas las comunidades.

En estas comunidades podemos evidenciar que existe hacinamiento entre los habitantes, este es un término que hace referencia a un estado de cosas que se caracterizan por el amontonamiento o acumulación de individuos en un mismo lugar, el cual no se encuentra físicamente preparado para albergarlos. Es decir, la cantidad de seres humanos que habitan o que ocupan un determinado espacio es superior a la capacidad que tal espacio debería y puede contener, de acuerdo con los parámetros de comodidad, seguridad e higiene.

En cuanto al acceso a la salud en Ecuador, el país ha implementado programas para mejorar la atención médica y la cobertura sanitaria. Sin embargo, persisten desafíos en áreas rurales y entre grupos de bajos ingresos. La disponibilidad de servicios de salud, la calidad de la atención y la accesibilidad económica son factores que afectan el acceso a la atención médica. La migración de familias desde las provincias cercanas a Napo puede aumentar la carga en la demanda de los servicios.

### **Factores Tecnológicos:**

Los avances en la tecnología han causado cambios significativos en el Servicio de Odontología puesto que permite a los profesionales de odontología proporcionar tratamientos más eficientes y efectivos. Estos avances van desde Rayos X a impresiones 3D. La aplicación de la tecnología en odontología no solo se limita al diagnóstico y los tratamientos, sino que también hace que el servicio dental sea más accesible. (Gracco, De Stefani, & Bruno, 2023)

### **Factores Ambientales:**

Debido al inadecuado tratamiento que se da a las aguas servidas existe una elevada contaminación ambiental lo cual determina enfermedades para la población que vive en la parroquia.

La mayoría de la población arroja la basura en quebradas, la quema o entierra. Solo los barrios de Central, Sol de Oriente y Pununo tienen el servicio de recolección de basura tres días a la semana: lunes, miércoles y viernes de 7h00 a 8h30 en la mañana. Estas condiciones afectan la salud de la población lo que conduce a diferentes tipos de enfermedades.

Las comunidades cuentan con una fuente hídrica que es contaminada por diferentes factores incluido por la misma población que maneja de manera inadecuada los desechos orgánicos e inorgánicos. La contaminación del aire es mínima debido a la poca afluencia de vehículos puesto que la parroquia es de difícil acceso. Además, existe contaminación del suelo por residuos tóxicos y sólidos inorgánicos. La mayoría de las viviendas no cuenta con baño lo que contribuye a la contaminación del suelo.

## **Factores Legales:**

La Constitución de la República en el Art. 32 establece que: “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional.” (Ministerio de Defensa de la República del Ecuador)

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

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil que nos permite conocer el entorno competitivo y permite la toma de decisiones estratégicas en base a las oportunidades y amenazas existentes con el fin de desarrollar estrategias que faciliten la competencia en el mercado. Esta herramienta permite determinar el atractivo de un sector en particular y de un segmento de individuos. (Rodríguez Bouza, 2024)

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

Los servicios de odontología son limitados en la parroquia de Misahuallí puesto que se cuenta tan solo con un área odontológica que es parte de la cartera de servicios del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí. En ese sentido, los pacientes y las comunidades cercanas no cuentan con otras opciones y los servicios y medicinas que reciben son gratuitos y es así que su poder de negociación es bajo.

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

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí no tiene poder de negociación con los proveedores puesto que las adquisiciones de bienes y servicios las realiza el Distrito.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Dado que el Centro de Salud es financiado por el Estado y ofrece servicios gratuitos, la entrada de nuevos competidores es menos probable. Sin embargo, es posible que establecimientos de salud empiecen a funcionar en la parroquia porque el Servicio de Odontología no satisface las necesidades de salud de la población. En ese sentido, es esencial mantener estándares elevados de calidad para desalentar posibles competidores y garantizar que la comunidad reciba servicios de calidad gratuitos.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es baja puesto que los servicios odontológicos que ofrece el Centro de Salud son gratuitos y la población de la parroquia es muy pobre, lo que significa que es difícil para ellos sustituir el servicio que reciben ahí.

### **Rivalidad entre las empresas competidoras**

El Servicio de Odontología del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí es el único proveedor de servicios gratuitos en la parroquia, por lo tanto, la rivalidad es nula. No existen, centros odontológicos privados que pueda considerarse como rival. Sin embargo, es importante mantener y mejorar la calidad de los servicios.

### 3.1.3 Análisis FODA

**Tabla 4**

*Matriz de Análisis FODA del Centro de Salud - Tipo A Misahuallí*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Profesionales de la salud capacitados	Falta de claridad en las funciones de los profesionales de la salud
Servicio gratuito	Constante rotación del personal
Medicinas gratuitas	Recursos tecnológicos insuficientes
Infraestructura nueva	Limitado acceso a capacitación
Personal que trabaja en equipo	Desconocimiento en el área de gestión
Prestación de servicios durante toda la semana	Inadecuado uso de insumos médicos
	Excesiva burocracia en la compra de insumos médicos y contratación del personal
	Infraestructura y equipamiento deficiente
	Excesivo tiempo de espera para recibir los servicios odontológicos
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Desarrollo de campañas de prevención de salud	Decrecimiento en la economía del país
La Constitución de 2008 garantiza la salud como un derecho de los ciudadanos.	Cambio constante de autoridades distritales y a nivel nacional.
Existen políticas públicas de salud	Inestabilidad política
Trabajo conjunto con el Comité Local de Salud	Falta de incentivos laborales
Ubicación geográfica privilegiada rodeada de flora y fauna.	Altos niveles de alcoholismo, desestructuración familiar, violencia intrafamiliar.
Búsqueda de la mejora continua que genere mayor nivel de satisfacción del usuario	Altos índices de baja escolaridad.
Implementación de tecnología de punta en el diagnóstico y tratamiento.	

Elaboración propia

### 3.1.4 Cadena de Valor de la Organización

La cadena de valor es una herramienta de gestión en la cual se realiza una serie de acciones con el objetivo de instalar y dar valor a un producto o un servicio que tenga éxito en el mercado con un planteamiento económico razonable. Toda empresa puede lograr sus objetivos si basa su accionar en la cadena de valor. (Robben, 2016)

**Tabla 5**

*Cadena de Valor del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí*

<b>Actividades de soporte</b>	<b>Infraestructura</b> Consultorios para medicina general, vacunación, enfermería, farmacia, emergencia, odontología y obstetricia.			
	<b>Gestión de recursos humanos</b> Se cuenta con 22 integrantes: 1 asistente de administración y atención al usuario, 5 odontólogos rurales, 5 médicos rurales, 1 obstetra de planta, 1 enfermero de planta, 2 enfermeros rurales, 1 auxiliar de farmacia, 1 auxiliar de servicios varios y 5 técnicos de atención primaria en salud.			
	<b>Tecnología</b> Se cuenta con internet, telefonía y los sistemas PRAS y SGI.			
<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Planeación estratégica</b>	<b>Logística de salida</b>
	Área de estadística y recepción. Verificación de cita médica e historia clínica. Toma de signos vitales	Atención odontológica.	Estrategias efectivas para el mejoramiento de la atención recibida en el servicio de odontología del Centro de Salud – Tipo A Misahuallí	Usuario atendido. Retiro de medicinas previa receta médica.

Elaboración propia

### 3.1.5 Planificación Estratégica

#### Misión

Proporcionar servicios odontológicos integrales y accesibles a las comunidades amazónicas de la provincia del Napo, con un enfoque en la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades bucodentales, contribuyendo así a mejorar la salud oral y el bienestar general de la comunidad.

#### Visión

Ser reconocido como un referente regional en la atención odontológica pública, destacando por la calidad de los servicios, la innovación en técnicas y tecnologías y el compromiso con la promoción de la salud bucal en Ecuador.

#### Objetivos

- Ofrecer servicios odontológicos preventivos y curativos de alta calidad.
- Garantizar el acceso a la atención odontológica a través de una red de centros estratégicamente ubicados.
- Implementar programas educativos para la promoción de la salud bucal en la comunidad
- Fomentar la investigación en odontología para mejorar constantemente los procedimientos y servicios

#### Valores

**Ética:** Actuar con integridad, honestidad y respeto en todas las interacciones.

**Calidad:** Buscar la excelencia en la prestación de servicios odontológicos

**Compromiso:** Trabajar con dedicación y responsabilidad en la mejora de la salud bucal de la población

**Empatía:** Comprender y atender las necesidades individuales de cada paciente

**Innovación:** Adoptar tecnologías y técnicas avanzadas para mejorar constantemente nuestros servicios.



## **Principios Éticos:**

- Respetar la dignidad y los derechos de cada paciente.
- Garantizar la confidencialidad de la información médica.
- Evitar prácticas discriminatorias y brindar atención equitativa a todos los pacientes.
- Informar de manera clara y comprensible sobre los procedimientos y tratamientos.

## **Políticas**

- **Accesibilidad:** Garantizar que los servicios sean accesibles a todas las personas, independientemente de su condición económica o social.
- **Prevención:** Priorizar programas de prevención para reducir la incidencia de enfermedades bucodentales
- **Formación permanente:** Proporcionar capacitación continua al personal para mantenerse actualizado en los avances odontológicos.
- **Colaboración:** Colaborar con otras instituciones y organizaciones para abordar integralmente la salud general de los pacientes
- **Sostenibilidad:** Implementar prácticas sostenibles en la gestión de recursos y residuos

## **3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

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

#### **3.2.1 Gestión Gerencial de Dirección**

##### **Indicadores de gestión por áreas (proyección a cinco años)**

**Actividad 1.** Elaborar un manual de protocolos y procesos claros para todas las actividades clínicas y administrativas

**Tabla 6**

*Indicador de Gestión Gerencial*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Contar con un manual de protocolos y procesos claros para todas las actividades clínicas y administrativas	Número	Manual de protocolos y procesos elaborado / Manual de protocolos y procesos planificado	Manual de protocolos y procesos	Uno

Elaboración propia

### 3.2.2 Mejoramiento Continuo de la Calidad

#### Indicadores de calidad por áreas (proyección a cinco años)

**Actividad 2.** Crear un Comité interdisciplinario que garantice y monitoree la toma de decisiones importantes.

**Tabla 7**

*Indicadores de calidad*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Contar un Comité interdisciplinario que garantice y monitoree la toma de decisiones importantes.	Número	Comité interdisciplinario conformado / Comité interdisciplinario planificado	Convocatorias y actas a reuniones Actas de las reuniones Registro de asistencia	Uno

Elaboración propia

### 3.2.3 Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

#### Indicadores de ejecución por áreas (proyección a cinco años)

**Actividad 3.** Crear un cronograma de actividades para dar seguimiento y cumplimiento a las actividades propuestas.

**Tabla 8**

*Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional*

Indicador	Unidad de medida	Formula del indicador	Medio de verificación	Meta
Elaborar un cronograma de actividades para dar seguimiento y cumplimiento de las actividades propuestas por el Comité interdisciplinario	Número	Cronograma elaborado/Cronograma planificado.	Cronograma aprobado	Uno

Elaboración propia

### 3.2.4 Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

#### Indicadores de gestión administrativa por áreas (proyección a cinco años)

**Actividad 4.** Organizar capacitaciones para el personal administrativo sobre gestión

**Tabla 9**

*Indicador de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Organizar capacitaciones para el personal administrativo sobre gestión	Número	Talleres de capacitación realizados / Talleres de capacitación planificados	Registros de asistencia	2

Elaboración propia

### 3.2.5 Prestación de Servicios

#### Indicadores de gestión (proyección cinco años)

**Actividad 5.** Gestionar el transporte con el GAD parroquial del Puerto de Misahuallí para poder acceder a los usuarios de comunidades lejanas.

**Tabla 10**

*Indicador de gestión*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Contar con transporte en colaboración con el GAP parroquial del Puerto Misahuallí para poder acceder a los usuarios de comunidades lejanas.	Porcentaje	Gestión de transporte efectiva /Gestión de transporte planificada	Registros de movilización efectiva documentada	90%

Elaboración propia

### 3.2.6 Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

#### Capacitación instalada

El Centro de Salud – Tipo A Misahuallí cuenta con 1 asistente de administración y atención al usuario, 5 odontólogos rurales, 5 médicos rurales, 1 obstetra de planta, 1 enfermero de planta, 2 enfermeros rurales, 1 auxiliar de farmacia, 1 auxiliar de servicios varios y 5 técnicos de atención primaria en salud.

Cuenta con un módulo de estadística y recepción, una sala de espera, un salón de reuniones, una sala de emergencias de primer nivel, una farmacia pequeña, un área de enfermería, un consultorio de odontología, tres consultorios de medicina general, un consultorio de obstetricia, una oficina del administrador técnico y un huerto medicinal. También, dispone de una residencia en la cual vive parte del personal que labora en el Centro de Salud y que se encuentra de turno (enfermero y médico de llamado).

## Indicadores de Adquisición de Medicamentos, material quirúrgico e insumos (proyección a 5 años)

**Actividad 6.** Establecer un sistema eficiente de gestión de inventario para asegurar un suministro adecuado de insumos médicos.

**Tabla 11**

*Indicador de adquisición de medicamentos, material quirúrgico e insumos*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Implementar un sistema eficiente de gestión de inventario para asegurar un suministro adecuado de insumos médicos.	Número	Sistema de Inventario disponible / Sistema de Inventario planificado	Inventario	Uno

Elaboración propia

**Actividad 7.** Capacitar al personal sobre el correcto uso del inventario de insumos médicos y materiales de uso dental.

**Tabla 12**

*Indicador de Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Capacitar al personal médico sobre el correcto uso del inventario de insumos médicos y materiales odontológicos	Número	Taller de capacitación realizado / Taller de capacitación planificado	Registro de asistencia	Uno

Elaboración propia

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

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

**Actividad 8:** Crear un buzón físico para que los usuarios y personal que labora en el Centro de Salud puedan registrar sus sugerencias y así poder contar con un feedback permanente sobre la atención brindada.

**Tabla 13**

*Indicador de Gestión de Registros de la Información (Actividad 1)*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Implementar con un buzón físico de comentarios y sugerencias para poder contar con un feedback permanente sobre la atención brindada.	Número	Buzón físico implementado / Buzón físico propuesto	Buzón físico	Uno

Elaboración propia

**Actividad 9:** Realizar charlas de promoción para dar a conocer a los usuarios sobre los servicios ofertados en el servicio de odontología.

**Tabla 14**

*Indicador de Gestión de Registros de la Información (Actividad 2)*

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Organizar charlas mensuales de promoción para dar a conocer a los usuarios sobre los servicios ofertados en el Servicio de Odontología	Número	Charla elaborada / Charla planificada	Registro de asistencia	12

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

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

La implementación de un plan de gestión gerencial en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí que tiene como objetivo mejorar la gestión operativa, lo cual puede enfrentar diversas limitaciones y restricciones, algunas de las cuales se describen a continuación:

1. Recursos financieros limitados. - Por tratarse de un centro de salud que depende del Estado enfrenta restricciones presupuestarias significativas. La implementación del presente plan de gestión gerencial requiere gestionar el transporte para poder brindar atención odontológica en las comunidades de difícil acceso y razón por la cual muchas veces no pueden asistir al Centro de Salud.
2. Resistencia al cambio. - Los profesionales de la salud y el personal administrativo pueden resistirse al cambio, especialmente si perciben que las nuevas prácticas gerenciales modificarán sus roles o rutinas laborales. La resistencia al cambio puede obstaculizar la implementación del plan.
3. Burocracia. - La burocracia y la falta de agilidad organizacional pueden ser limitantes para la implementación de cambios gerenciales. Los procesos establecidos y las estructuras organizativas que ya existen pueden dificultar la implementación de nuevas prácticas de gestión.
4. Tecnología e infraestructura. - La falta de infraestructura tecnológica puede limitar la implementación de sistemas de gestión.

#### 4.2 Conclusiones

- Se ha identificado las necesidades específicas del servicio de odontología del Centro de Salud.

- Se ha elaborado un plan de Gestión Gerencial que puede facilitar el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí.
- La implementación de un plan de gestión gerencial en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí puede mejorar la gestión operativa del mismo para así garantizar la satisfacción de los usuarios del mencionado centro, y por ende se reflejará en la satisfacción de los usuarios del servicio de odontología que son la razón de ser del centro de salud.
- El personal que labora en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí se encuentra comprometido a trabajar en función de mejorar la atención al usuario.

#### **4.3 Recomendaciones**

- Socializar el plan de gestión gerencial con todo el personal que labora en el Centro de Salud y la comunidad en general.
- Monitorear durante y después de la implementación del plan de gestión para garantizar su sostenibilidad.
- Fomentar la colaboración con otras instituciones gubernamentales como el GAD Municipal de la provincia del Tena, organizaciones no gubernamentales y actores clave en el ámbito de la salud para maximizar los recursos y abordar de manera integral los desafíos de salud en la región.



## REFERENCIAS

- Curtis, D. e. (2017). Assessing self-reported oral health status of three Andean indigenous communities in Ecuador. *Journal of International Oral Health*.
- Del Marmol, T. (2015). Pestle analysis. 50minutes.com.
- Gracco, A., De Stefani, A., & Bruno, G. (2023). Influence of New Technology in Dental Care: A Public Health Perspective. *National Library of Medicine*.
- Hugo, F., Kassebaum, N., & Bernabe, E. (2021). Role of Dentistry in Global Health: Challenges and Research Priorities. *Sage Journals*.
- IESS. (s.f.). [https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset\\_publisher/4DHq/content/servicios-que-brinda-el-centro-clinico-quirurgico-ambulatorio-hospital-del-dia-de-tena/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fsala-de-prensa%3Fp\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_4DHq](https://www.iess.gob.ec/es/sala-de-prensa/-/asset_publisher/4DHq/content/servicios-que-brinda-el-centro-clinico-quirurgico-ambulatorio-hospital-del-dia-de-tena/10174?redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Fsala-de-prensa%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_4DHq)
- Ladera, M., & Medina, C. (2023). La salud bucal en América Latina: Una revisión desde las políticas públicas. *Salud, Ciencia y Tecnología*.
- Lucero-Prisno, D. e. (2023). Top 10 public health challenges to track in 2023: Shifting focus beyond a global pandemic. *Public health challenges*, 9.
- Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). Sistema de Salud de Ecuador. *Salud Pública de México*.
- Masson, M. e. (2019). Salud oral en el Ecuador. Perspectiva desde la salud pública y la bioética. *Práctica Familiar Rural*.
- Ministerio de Defensa de la República del Ecuador. (s.f.). [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). <https://www.salud.gob.ec/hospital-general-jose-maria-velasco-ibarra/>
- Ministerio de Salud Pública - MSP Modelo de Gestión Institucional 2022. (s.f.). <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2023/09/Modelo-de-Gesti%20B8%82n-Institucional-MSP-2022.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2015). Lineamientos implementación del modelo de atención de salud integral. <https://enlace.17d07.mspz9.gob.ec/biblioteca/juri/LEGSALUD/LINEAMIENT>

OS%20IMPLEMENTACION%20DEL%20MODELO%20DE%20ATENCION  
%20INTEGRAL%20DE%20SALUD.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2017). Plataforma de Registro de Atención en Salud (PRAS).

[https://www.google.com/search?q=pataformadregistorde+atencion+de+salud+m+inisterio+de+salud&oq=PATAFORMADREGISTORDE+ATENCION+DE+SA+LUD+MISN&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqCQgCECEYChigATIGCAAQRRg5MgkIARAhGAoYoAEyCQgCECEYChigATIJCAMQIRgKGKABMgkIBBAhGAoYoAEyCQgFECEYChigA](https://www.google.com/search?q=pataformadregistorde+atencion+de+salud+m+inisterio+de+salud&oq=PATAFORMADREGISTORDE+ATENCION+DE+SA+LUD+MISN&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqCQgCECEYChigATIGCAAQRRg5MgkIARAhGAoYoAEyCQgCECEYChigATIJCAMQIRgKGKABMgkIBBAhGAoYoAEyCQgFECEYChigA)

Ministerio de Salud Pública. (2022). Análisis situacional integral de salud del Centro de Salud Misahualli.

Ministerio de Salud Pública. (2023). <https://www.salud.gob.ec/subsecretaria-de-gestion-de-operaciones-y-logistica-en-salud/>

Ministerio de Salud Pública. (2023). <https://www.salud.gob.ec/direccion-de-comunicacion-imagen-y-prensa/>

Ministerio de Salud Pública. (2023).. Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación. <https://www.salud.gob.ec/direccion-de-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicaciones/>

Palomeque, P. (2018). Desarrollo de la odontología en el Ecuador, periodo 2008 - 2016 Espirales.

Parise-Vasco, J. e. (2020). Estado de la salud bucal en el Ecuador. Odontología Sanmarquina.

Presidencia de la República del Ecuador. (s.f.). <https://www.presidencia.gob.ec/los-centros-de-salud-pueden-resolver-un-80-de-la-patologias/>

Robben, X. (2016). Cadena de valor de Michael Porter . 50Minutos.es.

Rochas-Buelvas, A. (2013). Análisis sobre el acceso a los servicios de la salud bucal: un indicador de equidad. Revista Gerencia y Políticas de Salud, 18.

Rodriguez Bouza, B. (2024). Estrategia 360: Qué diferencia a las empresas que triunfan de las que quiebran. Marcombo S.L.

Smith, J. O. (2008). Interpretative phenomenological analysis. Qualitative psychology: A practical guide to research methods. Sage: J. A. Smith.

Tenorio Rosero, M., Veintimilla-Almeida, D., & Reyes-Herrera, M. (2021). La crisis económica del COVID-19 en el Ecuador: Implicaciones y proyectivas para la salud mental y la seguridad. Investigación y Desarrollo, 88-102.

Triviño-Ibarra, C., Villamar, W., & Reyes, T. (2019). La calidad de la atención en los servicios de salud en la provincia de Manabí,. Polo del conocimiento, 7.

Vaccaro, G. e. (2023). Desafios y problemas de la salud pública en Ecuador . Reciamuc, 10-21.



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Ficha de observación

### Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí

Fecha: \_\_\_\_\_

Indicadores	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Disponibilidad de consultorios					
Funcionalidad y mantenimiento de equipos odontológicos					
Estado de las instalaciones eléctricas y de plomería.					
Vigencia y adecuado almacenamiento de los insumos médicos.					
Inventario de insumos odontogénicos					
Existencia y cantidad de materiales de consumo regular como guantes, mascarillas, entre otros.					



## Anexo 2. Entrevista al personal operativo

### **Plan de Gestión Gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí**

La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información para elaborar el plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí de la provincia de Tena.

**¡Importante!** Lea determinadamente antes de responder.

1. ¿Cómo describiría usted el proceso de selección de los profesionales que laboran en el Centro de Salud?

.....  
.....

2. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos del centro de salud?

.....

3. ¿Se proporcionan capacitaciones y formación permanente al personal que labora en el Centro de Salud?

.....

4. ¿Existe algún aspecto en la gestión administrativa que impacta de manera negativa en la calidad de la atención odontológica que ofrece el Centro de Salud?

.....

5. ¿El Centro de Salud cuenta con un manual de funciones y de buenas prácticas?

.....

**Anexo 3. Encuesta dirigida a los usuarios atendidos en el servicio de odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí.**

**Plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí**

\*La presente entrevista tiene como propósito recolectar información para elaborar el plan de gestión gerencial para el mejoramiento de la gestión operativa del Servicio de Odontología en el Centro de Salud – Tipo A Misahuallí de la provincia de Tena, **ésta es voluntaria y se utilizará con fines exclusivamente académicos**

**¡Importante!** Lea detenidamente antes de responder.

1. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera entre el tiempo de llegada hasta recibir la atención médica?
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Neutral
  - Malo
  - Muy malo
2. ¿Cómo calificaría la calidad del tratamiento dental recibido?
  - Muy bueno
  - Bueno
  - Neutral
  - Malo
  - Muy malo
3. ¿Está satisfecho con la atención y el trato recibido por parte del personal del servicio de odontología?
  - Si
  - No
4. ¿Considera que el equipo médico está suficientemente capacitado y experimentado para brindar los servicios dentales?
  - Si
  - No

5. ¿Las instalaciones y los equipos del servicio de odontología son adecuadas para brindar un servicio de calidad?
- Muy de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - Poco de acuerdo
  - Nada de acuerdo
6. ¿El servicio de odontología cuenta con la tecnología y los equipos necesarios para realizar los tratamientos de manera eficiente?
- Muy bueno
  - Bueno
  - Neutral
  - Malo
  - Muy malo



## Anexo 4. Fotos





