



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EL NIVEL DE SATISFACCIÓN
RESPECTO DE LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA DE LOS PACIENTES
QUE ACUDEN AL CENTRO DE SALUD B PORTOVIEJO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar el título de:

Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

AUTORA:

Ana Karina Zambrano Delgado

Año:

2024



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EL NIVEL
DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA DE LOS
PACIENTES QUE ACUDEN AL CENTRO DE SALUD B PORTOVIEJO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para
optar el título de:

Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud

Docente Guía:

Mgs. Sonia Brazales Noroña

AUTORA:

Ana Karina Zambrano Delgado

Año:

2024

RESUMEN

El objetivo del estudio es aumentar la calidad y nivel de satisfacción respecto de la atención odontológica en los pacientes que acuden al Centro de Salud tipo B Portoviejo. La metodología utilizada fue una investigación observacional con diseño de corte transversal, evaluando la experiencia de los pacientes mediante encuestas que midieron la disponibilidad de citas, la calidad de la atención, la capacitación del personal y la eficiencia del sistema de agendamiento. Los resultados revelan que el 50% de los pacientes están satisfechos con la información recibida sobre su estado bucal y un 55% se sienten comprendidos por sus dentistas. No obstante, un 45% considera que el trato durante los procedimientos es brusco. La prevalencia de visitas se debe principalmente a dolor o malestar dental (35%) y revisiones periódicas (25%). Conclusiones del estudio sugieren la necesidad de mejorar la comunicación y el trato del personal, así como implementar un sistema de agendamiento más eficiente para reducir tiempos de espera y mejorar la satisfacción del paciente. Además, se destaca la importancia de una gestión financiera robusta y capacitación continua del personal odontológico para mejorar la atención y optimizar los recursos disponibles.

Palabras clave: Satisfacción del paciente, atención odontológica, Centro de Salud Portoviejo, metodología observacional, calidad del servicio.

ABSTRACT

The objective of the study is to increase the quality and satisfaction level of dental care among patients at the Portoviejo Type B Health Center. The methodology used was an observational study with a cross-sectional design, evaluating patient experiences through surveys that measured appointment availability, care quality, staff training, and scheduling system efficiency. Results revealed that 50% of patients are satisfied with the information received about their oral health, and 55% feel understood by their dentists. However, 45% consider the treatment during procedures to be brusque. The prevalence of visits is mainly due to dental pain or discomfort (35%) and periodic check-ups (25%). Conclusions suggest the need to improve communication and staff behavior, as well as to implement a more efficient scheduling system to reduce waiting times and enhance patient satisfaction. Additionally, the importance of robust financial management and continuous training for dental staff is highlighted to improve care and optimize available resources.

Keywords: Patient satisfaction, dental care, Portoviejo Health Center, observational methodology, service quality.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Análisis Ambiental Situacional	1
Introducción.....	1
Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial del Centro de Salud Portoviejo....	2
Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	3
Gestión de la Atención Médica	4
Apoyo Administrativo y Servicios Generales	4
Coordinación y Asesoría	4
Oferta y Demanda de Servicios	7
Oferta (Red).....	8
Demanda de Servicios	9
Análisis Geoespacial y Geopolítico.....	10
<i>Análisis Geoespacial</i>	10
<i>Análisis Geopolítico</i>	11
Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud).....	12
Población Atendida	13
Demanda de Servicios Insatisfecha	13
Planteamiento del Problema	14
Justificación del Planteamiento del Problema	16
Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios	16
<i>Objetivo General</i>	16
<i>Objetivos Específicos</i>	16
Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios	17
CAPÍTULO II	20

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	20
Justificación.....	20
Tipo y Diseño de la Investigación	20
Población	20
Variables.....	21
Instrumento.....	21
Dental Visit Satisfaction Scale (DVSS) Adaptada.....	21
Categoría: Información/Comunicación	21
Análisis de Datos.....	22
Resultados.....	23
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD	27
CAPÍTULO III	29
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	29
Análisis del Entorno Social	29
Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter).....	30
Análisis FODA	31
Cadena de Valor de la Organización	32
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	33
III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	36
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	36
CAPÍTULO IV.....	44
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	44
Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	48



Conclusiones y Recomendaciones.....	51
Referencias Bibliográficas.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cartera de Servicios y horarios del Centro de Salud tipo B Portoviejo	12
Tabla 2. Matriz de Evaluación de alternativas de solución	18
Tabla 3. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución	19
Tabla 4. Resultados de la encuesta sobre la atención odontológica	24
Tabla 5. Prevalencia de los motivos para acudir a la consulta odontológica	25
Tabla 6. Análisis de la oferta y demanda de procedimientos odontológicos	26
Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
Tabla 8. Análisis FODA.....	31
Tabla 9. Actividades primarias y de apoyo	32



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura administrativa del establecimiento de salud (CS Portoviejo).	5
Figura 2. Estructura financiera del establecimiento de salud (CS Portoviejo).	6
Figura 3. Organigrama estructura operativa del Centro de Salud tipo B Portoviejo	7
Figura 4. Mapa de ubicación del Centro de Salud tipo B Portoviejo	11

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud bucodental como “la ausencia de dolor bucal, de infecciones o llagas, de enfermedades de las encías, caries, pérdida de dientes y otras patologías o trastornos que limiten la capacidad de morder, masticar, sonreír y hablar y que repercutan en la vida diaria” (OMS, 2022). La salud bucodental, también denominada salud oral, es un componente esencial del bienestar general de las personas y se considera un derecho humano fundamental.

En el contexto global, las enfermedades orales representan un problema de salud pública significativo. Según Parise *et al.* (2020), estas enfermedades son altamente prevalentes, especialmente en países de medianos y bajos recursos y están asociadas a un considerable impacto económico. Aunque las patologías bucales suelen ser crónicas y progresivas, afectan a la población durante toda su vida, siendo ciertos grupos más vulnerables debido a sus condiciones económicas y sociales.

En Ecuador, la Constitución de la República en su Art. 32 establece que la salud es un derecho garantizado por el Estado. Este derecho se vincula al ejercicio de otros derechos, como el acceso al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo y la seguridad social, entre otros, que sustentan el buen vivir (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 32). En este marco, la salud bucodental es crucial para garantizar el bienestar integral de la población.

La calidad de la atención en salud se define como la capacidad del sistema sanitario para proporcionar servicios eficientes, efectivos y centrados en el paciente, asegurando que las intervenciones médicas sean accesibles, seguras y de alta calidad, lo cual resulta en una mejora significativa en la satisfacción del usuario, quien percibe la atención recibida como integral y personalizada (García *et al.*, 2021, p. 21).

La satisfacción del paciente es un indicador clave de la calidad de los servicios de salud. Según Suárez *et al.* (2016), la satisfacción del paciente se define como la diferencia

entre la percepción del servicio recibido y las expectativas iniciales del paciente. Este concepto se utiliza para evaluar el sentimiento de satisfacción emocional de los usuarios, el cual está determinado por la discrepancia entre lo esperado y lo experimentado durante la atención.

En el ámbito de la atención odontológica, estudios como el de Armijos (2017) han demostrado que los pacientes muestran altos niveles de satisfacción con los servicios recibidos. No obstante, se han identificado áreas de mejora que deben abordarse para alcanzar la excelencia en la atención odontológica.

En el presente documento, se utilizarán las siguientes definiciones para referirse al establecimiento de salud: "Centro de Salud (centro de salud)" se empleará como término general para cualquier centro de salud, mientras que "Centro de Salud tipo B Portoviejo (CS Portoviejo)" se utilizará específicamente para identificar el centro objeto de estudio en Portoviejo. Estas definiciones serán consistentes a lo largo del documento para garantizar claridad y precisión en la referencia a las entidades de salud mencionadas.

Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial del Centro de Salud tipo B Portoviejo

En la actualidad, el mundo conforme lo determina Arbaiza (2020), se caracteriza por un alto nivel de competitividad organizacional, lo que conlleva a que la toma de decisiones debe estar regida por un pensamiento innovador y adaptable por parte de los líderes de las organizaciones; es por ello, que la gestión gerencial debe ser administrada por quienes tengan la capacidad de formular y establecer estrategias para transmitir las a todos los grupos de interés de la organización.

Para Van Den (2016), la gestión gerencial es aquella que se encarga de la planificación, organización, es la que determina los objetivos, establece las políticas internas y externas de la organización para la captación de nuevos clientes; en el ámbito de la salud dicha gestión está enfocada a la administración eficaz y eficiente de los establecimientos de salud en los distintos niveles de atención para el óptimo funcionamiento y satisfacción tanto del usuario o afiliado como del personal que la proporciona contribuyendo al crecimiento de las mismas.

El Centro de Salud tipo B Portoviejo es una unidad de salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cuya red de establecimientos, según normativa institucional, constituyen empresas prestadoras de servicios de salud, dotadas de autonomía administrativa y financiera; cuya autoridad responsable de la administración del Seguro General de Salud es el Director del Seguro General de Salud Individual y Familiar.

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

La estructura administrativa en los establecimientos de salud juega un papel crucial en la gestión y coordinación de los servicios ofrecidos. Según Hameed (2023), la responsabilidad administrativa incluye la implementación de políticas y procedimientos que aseguren la eficiencia operativa y la protección de la salud humana. Hameed enfatiza que la responsabilidad legal y administrativa es fundamental para el funcionamiento adecuado de las instalaciones de salud, lo cual está respaldado por la legislación específica que regula estas actividades. En este contexto, las estructuras administrativas son responsables de supervisar el cumplimiento de las normativas y garantizar que todos los procesos internos se alineen con los estándares establecidos, contribuyendo así a la sostenibilidad y mejora continua del sistema de salud.

A nivel de las provincias, las Unidades Médicas dependen de la Subdirección de Prestaciones de Salud cuya estructura orgánico funcional conforme la Resolución CD. 560, es la siguiente:

El Centro de Salud (CS) Portoviejo, como parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), sigue una estructura administrativa bien definida que asegura una atención integral y eficiente. Según el Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS y la Resolución CD 056, el CS Portoviejo está clasificado como un Centro de Atención Ambulatoria, lo que implica responsabilidades específicas en la prevención, recuperación y rehabilitación de la salud, abarcando servicios de cirugía, clínica, cuidado materno infantil, urgencias y auxiliares de diagnóstico.

Por otra parte, la dirección del CS Portoviejo está a cargo de la Gerencia del Centro, que actúa como el órgano de dirección principal. Según el Art. 141, "la Gerencia del Centro es el órgano de dirección del Centro de Atención Ambulatoria" (Resolución CD 056, p. 124).

La Gerencia se apoya en dos unidades clave:

- **Unidad de Servicio al Asegurado**
- **Unidad Financiera**

Estas unidades forman las dependencias de apoyo de la Gerencia, garantizando la eficiencia administrativa y la correcta gestión financiera del Centro.

Gestión de la Atención Médica

Bajo la supervisión de la Subgerencia Médica, el CS Portoviejo cuenta con un órgano de gestión que incluye varias áreas especializadas, delineadas en el Art. 143:

1. Área de Especialidades Clínicas
2. Área de Especialidades de Cirugía
3. Área de Especialidades de Cuidado Materno-Infantil
4. Área de Urgencias
5. Área de Anestesiología
6. Área de Odontología
7. Área de Patología Clínica
8. Área de Imagenología
9. Sala de Cirugía del Día y Recuperación Post Anestésica

Además, la gestión médica se apoya en la Unidad de Enfermería, que forma la dependencia de apoyo médico (Art. 144).

Apoyo Administrativo y Servicios Generales

La Subgerencia Médica también supervisa la Unidad de Asistencia Administrativa, encargada de proporcionar apoyo administrativo y gestionar los servicios generales del Centro, como se especifica en el Art. 145.

Coordinación y Asesoría

La coordinación y asesoría en el CS Portoviejo se realizan a través de varios comités establecidos bajo la autoridad del Gerente del Centro (Art. 146):

1. Comité de Historias Clínicas
2. Comité de Farmacología

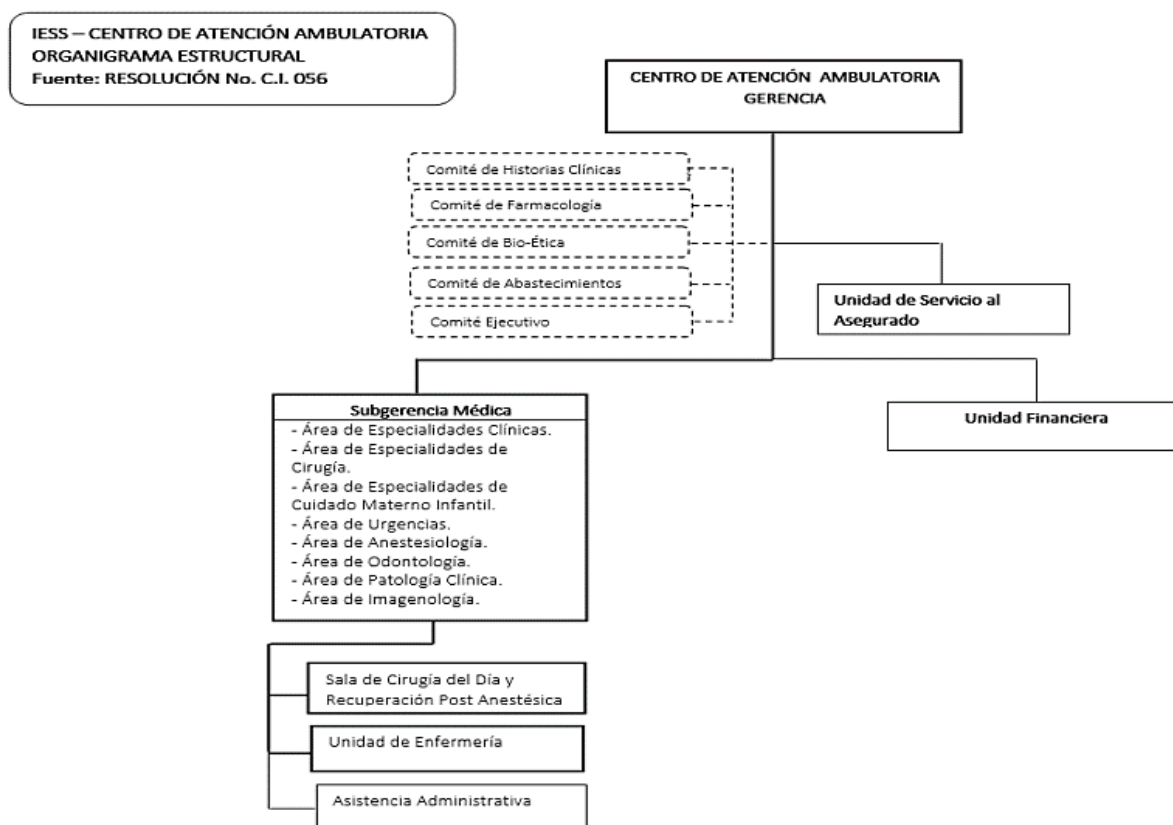
3. Comité de Bio-Ética
4. Comité de Abastecimientos
5. Comité Ejecutivo

Estos comités aseguran la implementación de políticas de calidad y mejores prácticas en la atención sanitaria.

A continuación, se presenta una figura que ilustra de manera visual la estructura administrativa del CS Portoviejo:

Figura 1

Estructura administrativa del establecimiento de salud (CS Portoviejo).



Nota. Centro de Salud tipo B Portoviejo – Resolución CD 560 (IESS)

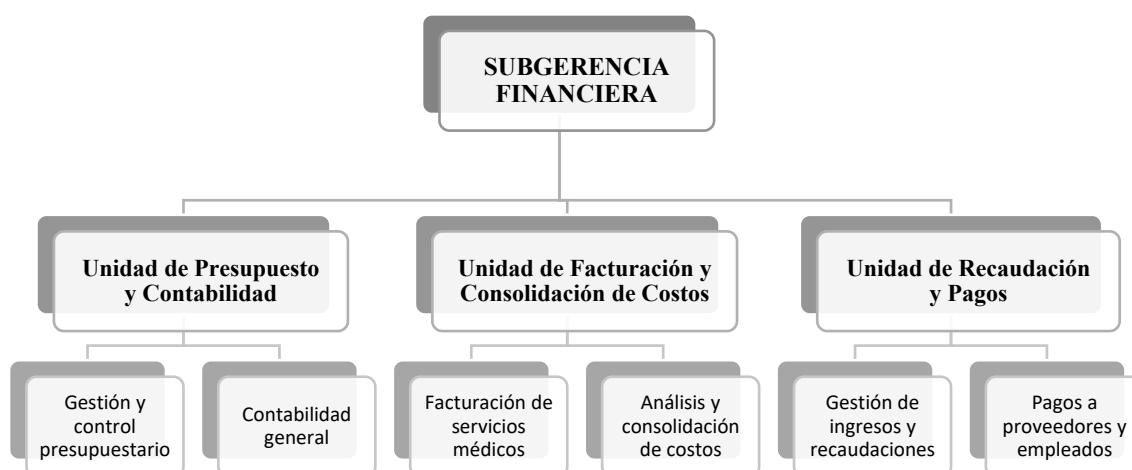
La estructura financiera es esencial para la viabilidad y efectividad de los servicios de salud. De acuerdo con Dehury *et al.* (2020), la financiación adecuada y sostenida es indispensable para alcanzar la cobertura sanitaria universal.

La estructura financiera del Centro de Salud Portoviejo, bajo la Subgerencia Financiera, se compone de tres unidades principales: la Unidad de Presupuesto y

Contabilidad, que maneja la gestión y control presupuestario y la contabilidad general; la Unidad de Facturación y Consolidación de Costos, encargada de la facturación de servicios médicos y del análisis y consolidación de costos; y, la Unidad de Recaudación y Pagos, responsable de la gestión de ingresos y recaudaciones, así como de los pagos a proveedores y empleados.

Figura 2

Estructura financiera del establecimiento de salud (CS Portoviejo).



Nota. Centro de Salud tipo B Portoviejo – Resolución CD 056 (IESS)

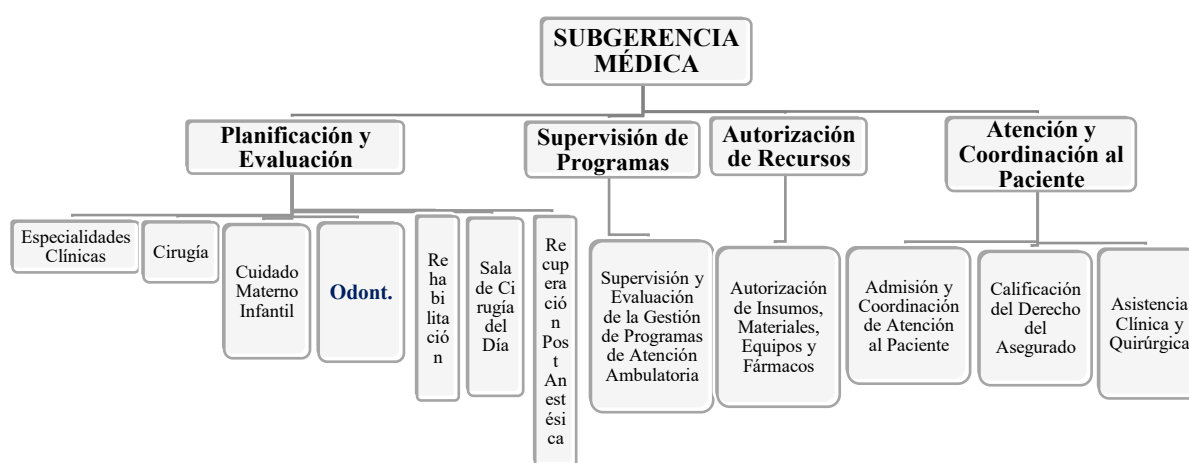
Por otro lado, la estructura operativa en los establecimientos de salud es clave para la ejecución eficiente de los servicios médicos y administrativos. Alolayyan *et al.* (2022) investigan el impacto de la flexibilidad operativa en la capacidad de gestión de las organizaciones de salud, encontrando que una mejor tecnología de la información sanitaria puede aumentar significativamente esta flexibilidad y, por ende, la capacidad de gestión. La estructura operativa debe ser lo suficientemente adaptable para incorporar nuevas tecnologías y procesos que optimicen la atención al paciente y la gestión interna. La capacidad de responder rápidamente a los cambios en el entorno de salud y de implementar mejoras continuas en los procesos operativos es vital para mantener un alto nivel de calidad en los servicios de salud.

La estructura operativa del CS Portoviejo incluye tres componentes fundamentales: talento humano, infraestructura y equipamiento. El talento humano comprende médicos, enfermeras, personal administrativo y de apoyo, quienes son

esenciales para el funcionamiento eficiente del Centro. La infraestructura abarca las instalaciones físicas necesarias para brindar servicios de salud de calidad, mientras que el equipamiento médico debe estar actualizado y en buenas condiciones para garantizar diagnósticos y tratamientos efectivos. Estos elementos, en conjunto, permiten una operación fluida y adaptable a las innovaciones en el sector salud.

Figura 3

Organigrama estructura operativa del Centro de Salud tipo B Portoviejo



Nota. Centro de Salud tipo B Portoviejo - Plan Médico Funcional

Oferta y Demanda de Servicios

Los servicios que proporciona el Centro de Salud tipo B Portoviejo están basados en su tipología conforme establece la normativa vigente, con acciones de salud de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos por medio de los Servicios de Medicina General, Medicina Familiar, Odontología, Psicología, Rehabilitación Física y Enfermería; y, Servicios de Apoyo Diagnóstico y Terapéutico como Laboratorio Clínico y Ecografías.

Para la programación de las citas médicas está disponible el servicio de Call Center, el mismo que es administrado a nivel central; así mismo, existe disponibilidad de

citas médicas por demanda espontánea en Medicina General y Odontología para satisfacer las necesidades de los afiliados que requieren de atención prioritaria.

Oferta (Red)

La oferta de servicios de salud se organiza mediante una compleja red de proveedores que involucra múltiples actores y flujos de recursos. Según Marques, *et al.* (2020), esta red es esencial para garantizar la disponibilidad y accesibilidad de los servicios de salud, aunque actualmente existe una falta de estudios que profundicen en las interacciones y flujos dentro de esta red. Esta deficiencia en la investigación limita la capacidad para optimizar la distribución de recursos y mejorar la eficiencia del sistema de salud.

La estructura de la Red Pública Integral de Salud en Ecuador (RPIS) está diseñada para asegurar que los pacientes reciban la atención necesaria en el nivel adecuado del sistema. Los centros de salud de tipo B en Portoviejo, como el que se está estudiando, funcionan principalmente como unidades de atención primaria, enfocándose en la prevención, diagnóstico temprano y tratamiento de enfermedades comunes. Sin embargo, cuando estos centros no pueden resolver casos más complejos, los pacientes son referidos al segundo nivel de atención. Este nivel incluye hospitales generales con capacidad para manejar situaciones que requieren especialidades médicas, diagnósticos avanzados y tratamientos específicos.

En situaciones donde el segundo nivel de atención no puede proporcionar la atención requerida, los pacientes son referidos al tercer nivel de atención. Este nivel está compuesto por hospitales especializados y de alta complejidad que tienen la capacidad de tratar enfermedades graves y procedimientos quirúrgicos avanzados. Además, si la infraestructura del tercer nivel de atención tampoco es suficiente, los pacientes pueden ser derivados a la Red Complementaria (RC), que incluye instituciones privadas o internacionales con servicios altamente especializados. Este sistema de referencias y contrarreferencias asegura que los pacientes reciban el nivel de atención necesario, optimizando así los recursos y capacidades de cada unidad dentro del Sistema Nacional de Salud en Ecuador.

La red de servicios de salud del Centro de Salud Portoviejo incluye varios prestadores, tanto públicos como privados, que abarcan diferentes niveles de atención. Entre estos prestadores se encuentran el Hospital de Portoviejo, Porto Salud y diversas clínicas y hospitales especializados como SOLCA Núcleo de Manabí, Manadiálisis S.A., y Metrodial. Esta red también integra instituciones privadas y, en casos necesarios, internacionales, asegurando así una cobertura integral y adecuada para las necesidades de los pacientes.

Demanda de Servicios

La demanda de servicios de salud está determinada por diversos factores que influyen en el perfil epidemiológico de la población. Según Soleimanvandiazar *et al.* (2020), la utilización de servicios de salud ambulatorios está influenciada por factores predisponentes, habilitadores y de necesidad, de acuerdo con el modelo de comportamiento de Andersen. Estos factores son esenciales para comprender las variaciones en la demanda y planificar adecuadamente los servicios. Rambe, *et al.* (2023) destacan la importancia de la tecnología de la información, los valores y normas y la accesibilidad como determinantes clave en la demanda de servicios de salud. La accesibilidad, en particular, se relaciona directamente con la capacidad de los pacientes para recibir atención oportuna y de calidad.

Además, Topmiller *et al.* (2023) encuentran que los centros de salud que ofrecen servicios habilitadores experimentan mejores resultados clínicos y de calidad, subrayando la importancia de estos servicios en la respuesta a la demanda de salud. Este análisis es fundamental para diseñar políticas y estrategias que aseguren que la oferta de servicios esté alineada con las necesidades de la población, promoviendo un sistema de salud más equitativo y eficiente.

Para entender los determinantes de la salud oral en el área de responsabilidad del Centro de Salud tipo B en Portoviejo, es esencial considerar a qué factores a nivel oral están expuestos los residentes. Factores como la dieta, el acceso limitado a productos de higiene oral y el consumo de tabaco y alcohol juegan un papel crucial en la prevalencia de patologías orales. La falta de fluoración del agua y la educación insuficiente sobre prácticas de higiene dental también contribuyen significativamente. Estos factores

determinan la incidencia de enfermedades como caries, enfermedades periodontales y otras patologías dentales en la población.

En Portoviejo, la salud oral de la población además está influenciada por determinantes socioeconómicos y ambientales específicos. La pobreza, el bajo nivel educativo y la limitada accesibilidad a servicios odontológicos de calidad exacerbaban los problemas de salud bucal. Además, la exposición a alimentos ricos en azúcares y carbohidratos, junto con prácticas de higiene inadecuadas, aumenta la susceptibilidad a enfermedades dentales. Estas condiciones resaltan la necesidad de intervenciones enfocadas en la educación sobre salud oral, mejoras en el acceso a cuidados preventivos y tratamientos adecuados para abordar eficazmente las patologías orales en esta comunidad.

En este contexto, las principales patologías atendidas por el Servicio de Odontología en el Centro de Salud tipo B Portoviejo en el año 2023 incluyen caries de la dentina (2034 atenciones), depósitos (acreciones) en los dientes (987 atenciones), abrasión de los dientes (950 atenciones) y otras caries dentales (753 atenciones). Además, se tratan atrición excesiva de los dientes (429 atenciones), pulpitis (256 atenciones), absceso periapical con fístula (170 atenciones), exfoliación de los dientes debido a causas sistémicas (159 atenciones), gingivitis aguda (89 atenciones), y se realizan exámenes odontológicos (63 atenciones). Estos datos reflejan la variedad de condiciones dentales que requieren atención en esta institución.

Análisis Geoespacial y Geopolítico

Análisis Geoespacial

El Centro de Salud tipo B Portoviejo está ubicado en la provincia de Manabí, en la ciudad de Portoviejo, en el sector Miraflores, en la calle Colón y Olmedo frente al Municipio.

Según el Acuerdo Ministerial 5212, reformado por el Acuerdo Ministerial 030 sobre la tipología de los establecimientos de salud, un centro de salud tipo B debe atender a una población adscrita entre 10.001 y 50.000 habitantes. Sin embargo, esta Unidad Médica atiende a pacientes de los cantones Portoviejo, Manta, Montecristi, 24 de Mayo, Santa Ana, Rocafuerte, Olmedo y Jipijapa, incrementando la población beneficiaria a 238.521 personas.

Figura 4

Mapa de ubicación del Centro de Salud tipo B Portoviejo



Nota. Google Maps. Derechos reservados Google 2024

Análisis Geopolítico

El marco normativo nacional de Ecuador establece la salud como un derecho humano fundamental, garantizado por la Constitución del país. La Constitución de Ecuador, en su Art. 32, declara que la salud es un derecho que garantiza el Estado mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales. Estas políticas aseguran el acceso, la promoción, la prevención y la atención integral de la salud para toda la población. Este enfoque integral se basa en los principios de equidad, universalidad y solidaridad, buscando eliminar cualquier barrera económica, geográfica o social que impida el acceso a servicios de salud de calidad.

El acceso a la salud está respaldado por varias leyes y reglamentos específicos que refuerzan el compromiso del Estado con la atención integral y de calidad.

La Ley Orgánica de Salud y el Código Orgánico Integral Penal, en sus disposiciones relacionadas con el derecho a la salud, establecen sanciones para la discriminación y negligencia en la prestación de servicios de salud. Además, el Plan Nacional de Desarrollo 2021-2025 incluye objetivos específicos para mejorar la infraestructura sanitaria, ampliar la cobertura de servicios de salud y garantizar que todas las intervenciones sanitarias se realicen con respeto a la dignidad y los derechos humanos de los ciudadanos. Dentro de este marco, se promueven programas específicos para la

prevención y el tratamiento de diversas enfermedades, asegurando una atención integral y oportuna.

El Ministerio de Salud Pública ha implementado normativas y programas enfocados en fortalecer el sistema de salud a través de una red de atención integral que abarca desde el primer nivel de atención hasta los hospitales de alta complejidad.

En Ecuador, la normativa relacionada con la salud bucodental se encuentra en el "Plan Nacional de Salud Bucal", creado por el Ministerio de Salud Pública (MSP). Este plan establece directrices para la promoción de la salud bucal y la prevención de enfermedades orales mediante la educación en higiene dental y la integración de servicios odontológicos en centros de atención primaria. Adicionalmente, la Ley Orgánica de Salud, en su artículo 4, estipula que el Estado debe garantizar servicios de salud, incluidos los odontológicos, como parte del sistema integral de salud, asegurando su gratuidad y calidad.

Oferta de Servicios (Establecimiento de Salud)

El Centro de Salud tipo B Portoviejo ofrece los siguientes servicios distribuidos en los horarios que se detallan a continuación:

Tabla 1.

Cartera de Servicios y horarios del Centro de Salud tipo B Portoviejo

Servicio	Prestación	Subprestación	Nº de profesionales	Horario de atención
Consulta Externa		Medicina General	10	07h00 - 20h00
		Medicina Familiar	4	11h30 - 20h00
		Odontología	3	07h00 -20h00
		Psicología Clínica	1	08h00 - 16h30
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Imagenología		1	08h00 –16h30
	Laboratorio		2	07h00 –15h30
	Clínico			
	Rehabilitación Física		2	08h00 –18h30
	Farmacia		2	07h00 –20h00
Actividad Extramural	Visitas a domicilio		4	11h30 –15h30

Nota. Extraído del CSB Portoviejo - Plan Médico Funcional.

Elaboración propia.

Población Atendida

De acuerdo con el área de jurisdicción establecida, la cobertura institucional del Centro de Salud tipo B Portoviejo en el año 2023 fue de 62.290 pacientes, pertenecientes a los cantones de Santa Ana, 24 de Mayo, Rocafuerte y Portoviejo.

Con una distribución para el género masculino de 27.009 afiliados y de género femenino 35.281.

En el Centro de Salud tipo B Portoviejo, la producción en Odontología incluye una amplia gama de procedimientos tanto para adultos como para niños. Durante el año 2023, se realizaron 349 exodoncias de piezas erupcionadas y 33 de piezas semierupcionadas, destacando la intervención en extracciones dentales. Además, se llevaron a cabo 981 profilaxis periodontales y 427 curetajes periodontales, enfocándose en la prevención y tratamiento de enfermedades de las encías. Las restauraciones dentales también fueron significativas, con 2950 restauraciones con resina simple y 775 con resina compuesta de dos caras. Para los niños, la atención incluyó tratamientos preventivos como la fluorización, con 360 procedimientos realizados.

La diversidad de morbilidades atendidas y los procedimientos ejecutados reflejan el compromiso del CS Portoviejo en brindar una atención integral y de calidad a todos los grupos etarios, abordando tanto problemas crónicos como agudos en la salud bucodental de la comunidad.

Demanda de Servicios Insatisfecha

Conforme a lo establecido en el Acuerdo Ministerial 5169 – 2015 expedido por el Ministerio de Salud Pública (MSP), un centro de salud de tipología B debe atender de 10.001 a 50.000 habitantes asignados, sin embargo, al Centro de Salud tipo B Portoviejo acuden pacientes de otros cantones vecinos por lo que se incrementa la demanda de salud a una población aproximadamente de 238.521 beneficiarios.

Para atender la demanda en mención, la capacidad resolutoria del CS Portoviejo, resulta insuficiente lo que provoca congestión, especialmente en el Servicio de Emergencia e insatisfacción de los usuarios.

El Centro de Salud tipo B en Portoviejo enfrenta una demanda insatisfecha significativa en el ámbito de la salud oral debido a limitaciones en su capacidad resolutoria,

talento humano, infraestructura y equipamiento. Entre las patologías y procedimientos que no pueden ser atendidos en este establecimiento se incluyen la realización de radiografías periapicales y panorámicas, esenciales para el diagnóstico preciso de diversas afecciones dentales. Además, procedimientos complejos como las endodoncias y la exodoncia de terceros molares que no pueden ser efectuados debido a la falta de equipamiento especializado y personal capacitado para estas intervenciones.

Adicionalmente, tratamientos fundamentales como las pulpotomías y pulpectomías, cruciales en la atención de dientes con infecciones profundas, no se realizan en el CS Portoviejo.

Tampoco se ofrecen servicios de tratamientos estéticos, los cuales son cada vez más demandados por los pacientes. Esta carencia obliga a referir a los pacientes a establecimientos de mayor nivel de complejidad donde puedan recibir la atención adecuada.

Estas limitaciones reflejan la necesidad de fortalecer la capacidad resolutive del centro mediante inversiones en infraestructura, equipamiento moderno y la capacitación continua del personal para asegurar una atención integral y de calidad a la población.

Planteamiento del Problema

El Centro de Salud tipo B Portoviejo al ser la única unidad médica de primer nivel de atención que brinda servicio a los afiliados del IESS de la ciudad de Portoviejo y los cantones vecinos, quienes obtienen sus citas por los distintos mecanismos de agendamiento disponible, recibe una alta demanda de atención, lo que frente a su limitada capacidad resolutive ocasiona insatisfacción de los pacientes, debido a una calidad de atención deficiente.

En lo que respecta a la calidad en la atención en salud, Bustamante *et al.* (2022) indica que es la evidencia de un alto o bajo nivel en el ejercicio profesional lo que aumenta o disminuye el bienestar del paciente y su estrecha relación con la insatisfacción o satisfacción del servicio; así mismo existen diversos factores como el ambiente, el proceso del tratamiento, la comunicación, el acceso a los servicios odontológicos, el tiempo de espera para la cita y la disponibilidad de los insumos que pueden variar ampliamente en la percepción del servicio recibido.

Según Suárez *et al.* (2016), el término satisfacción se ha empleado en diversas áreas y refleja el sentimiento de las personas, definido por la discrepancia entre las expectativas previas del paciente y el rendimiento del servicio recibido. En el ámbito de las atenciones odontológicas, la actitud del profesional es crucial, ya que el encuentro entre el odontólogo y el paciente implica comprender los motivos que llevaron al paciente a buscar atención y, por parte del profesional, sensibilizarse con la problemática presentada. Este enfoque permite una interacción más empática y efectiva, mejorando así la experiencia y satisfacción del paciente.

Desde este punto de vista, es importante que toda la unidad de salud pueda determinar el nivel de satisfacción de la atención odontológica en los pacientes que acuden a recibir el servicio.

Hasta el momento, el Centro de Salud tipo B Portoviejo no cuenta con un plan de gestión gerencial para aumentar el nivel de satisfacción respecto de la atención odontológica en los pacientes que acuden a la consulta y así resolver los nudos críticos que se identifiquen en el servicio y resaltar las fortalezas de este.

En este contexto, el establecimiento de salud tiene como objetivo principal reorientar los servicios de salud hacia la promoción y prevención de la enfermedad fortaleciendo la recuperación y rehabilitación con las especialidades conforme el nivel de complejidad establecido con servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico eficientes y oportunos, ampliando la cartera de servicios, garantizando así una atención integral, multidisciplinaria y de calidad a los afiliados del IESS.

Los problemas específicos que enfrenta el Centro de Salud tipo B Portoviejo incluyen dificultades en el sistema de agendamiento, que a menudo resulta en largos tiempos de espera para las citas odontológicas. La limitada capacidad resolutoria de la Unidad Médica implica que muchos procedimientos dentales complejos no se pueden realizar, obligando a los pacientes a ser referidos a otros establecimientos de mayor complejidad, lo que incrementa la insatisfacción del paciente. Además, existe una escasez de personal capacitado y de equipamiento especializado, lo que restringe aún más la capacidad del Centro para ofrecer una gama completa de servicios odontológicos. Estos factores, combinados con la falta de infraestructura adecuada y la insuficiente

disponibilidad de insumos dentales, afectan negativamente la calidad del servicio prestado.

Justificación del Planteamiento del Problema

Para Elizondo *et al.* (2011) la satisfacción del paciente es uno de los aspectos que en cuanto a evaluación de servicios como a calidad de atención han cobrado mayor relevancia en la salud pública, considerándola como uno de los ejes primordiales en las evaluaciones de los servicios en lo que a salud respecta.

La satisfacción del paciente en la consulta odontológica es un factor crucial para garantizar la calidad en el uso de los servicios de salud. Aunque este aspecto es frecuentemente subestimado en la formación profesional y la práctica diaria, su relevancia es indiscutible. Conocer y valorar los beneficios y la importancia de la satisfacción del paciente contribuye significativamente a diversas áreas de la Odontología.

Al priorizar la satisfacción del paciente como objetivo principal, no solo se mejora la experiencia del usuario, sino que también se fomenta el crecimiento profesional y se asegura el éxito de las instituciones de salud. La calidad de la atención odontológica repercute directamente en la salud oral de los pacientes, promoviendo su bienestar general y fortaleciendo la confianza en los servicios prestados.

Objetivos General y Específicos del Plan para la Prestación de Servicios

Objetivo General

Aumentar la calidad y nivel de satisfacción respecto de la atención odontológica en los pacientes que acuden al Centro de Salud tipo B Portoviejo.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores que influyen en la satisfacción de la atención odontológica para el desarrollo de un plan de mejora que aborde las necesidades y expectativas de los pacientes.
- Establecer los motivos fundamentales para acudir a la consulta odontológica para la orientación de las estrategias del plan hacia la mejora continua del servicio.

- Analizar la oferta y la demanda de los procedimientos odontológicos que se realizan en el establecimiento de salud para determinar las recomendaciones del plan de acción y optimizar la distribución de recursos y capacidades.

Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios

Para mejorar la prestación de servicios en el Centro de Salud tipo B Portoviejo, se propone implementar un plan de acción que aborde problemas específicos en el servicio de agendamiento. Se sugiere que el sistema de agendamiento sea mixto, gestionando la mitad de la agenda por demanda espontánea y la otra mitad a través de Call Center o internet. Además, es crucial analizar los horarios de mayor afluencia de pacientes para reducir el ausentismo y planificar el abastecimiento de insumos y dispositivos para asegurar su disponibilidad continua. Optimizar el sistema de agendamiento reducirá los tiempos de espera y mejorará la accesibilidad a las citas odontológicas. Invertir en la capacitación continua del personal y en la adquisición de equipamiento especializado aumentará la capacidad resolutive del Centro. Mejorar la infraestructura y asegurar un suministro constante de insumos de calidad elevará el estándar de atención. Finalmente, desarrollar un plan integral de gestión de calidad que incluya la retroalimentación regular de los pacientes permitirá identificar áreas de mejora, reforzar las fortalezas del servicio odontológico y asegurar una mayor satisfacción y bienestar de los pacientes.

Tabla 2

Matriz de Evaluación de alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de Gestión Gerencial para mejorar la calidad y el nivel de satisfacción respecto de la atención odontológica de los pacientes que acuden al Centro de Salud tipo B Portoviejo					
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Bajo nivel de satisfacción respecto de la atención odontológica	Falta de evaluación y consideración de las necesidades de los pacientes	Falta de información precisa sobre las necesidades y expectativas de los pacientes	Identificar y evaluar las necesidades de los pacientes, implementando mecanismos para su retroalimentación continua	Realizar una encuesta a los pacientes para conocer si están satisfechos con la atención recibida	Personal del Servicio de Odontología.
Falta de disponibilidad de citas	Sistema de agendamiento ineficiente y no adaptado a la demanda	Que los afiliados busquen otros servicios	Establecer un plan de acción de agendamiento mixto	Agendamiento en la unidad médica por demanda espontánea para quienes requieran el servicio con prontitud	Personal administrativo y del Servicio de Odontología
Falta de insumos	Planificación anual no contemplada para los primeros meses del año venidero	Que no se pueda realizar los procedimientos a los pacientes	Desarrollar la planificación anual de insumos y dispositivos contemplando 3 meses adicionales, de manera oportuna	Préstamo de insumos de otras unidades de salud antes de que se dé el desabastecimiento	Personal del Servicio de Odontología, bodega y Dirección Médica
Procedimientos realizados no satisfacen la necesidad de los afiliados	Cartera de servicios limitada conforme al nivel de atención establecido en función de tipología	Limitación en la realización de ciertos procedimientos a los afiliados	Dar a conocer a los afiliados los procedimientos por nivel de atención	Solventar las necesidades odontológicas de primer nivel de los afiliados	Personal del Servicio de Odontología y personal de Admisión

Nota. Extraído del Área administrativa del Centro de Salud tipo B Portoviejo. Elaboración propia.

Tabla 3

Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	PUNTAJE TOTAL
Bajo nivel de satisfacción de la atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo	Establecer un plan de gestión gerencial para aumentar el nivel de satisfacción	5	5	5	15
	Determinar un plan de acción para implementar el agendamiento mixto	5	5	5	15
	Aumentar la planificación anual de insumos y dispositivos	5	5	5	15

Nota. Extraído del Área Administrativa del Centro de Salud tipo B Portoviejo

Elaboración propia

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Justificación

El presente estudio surge de la necesidad de mejorar la calidad y el nivel de satisfacción de la atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. La salud bucodental, como componente esencial del bienestar general, está garantizada por la Constitución de la República del Ecuador, que asegura el acceso a servicios de salud de calidad. Sin embargo, la alta demanda y las limitaciones operativas actuales del CS Portoviejo han generado una insatisfacción significativa entre los pacientes, principalmente debido a los retrasos en los agendamientos y la capacidad resolutive insuficiente. Por ello, es crucial identificar y abordar los factores que influyen en la satisfacción del paciente y la eficiencia del servicio odontológico para garantizar una atención integral y de calidad.

Tipo y Diseño de la Investigación

Se ha decidido realizar una investigación observacional con diseño de corte transversal para evaluar la calidad y satisfacción de la atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. Este diseño permite recolectar información detallada sobre la experiencia de los pacientes en un momento específico, lo que es útil para identificar áreas de mejora en los servicios ofrecidos. La investigación se centrará en medir la percepción de los pacientes sobre la disponibilidad de citas, la calidad de la atención recibida y la efectividad de los procesos administrativos.

Población

La población de estudio incluye a los pacientes que acuden al Centro de Salud tipo B Portoviejo para recibir atención odontológica. Los criterios de inclusión son: ser mayor de 18 años, haber recibido atención odontológica en el establecimiento en los últimos seis meses y estar dispuestos a participar en la encuesta. Se excluirán a los pacientes menores de edad, aquellos que no hayan recibido atención odontológica

recientemente y los que no consientan en participar. La muestra estimada para este estudio es de 150 pacientes, los cuales fueron seleccionados mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia.

Variables

Las variables consideradas en este estudio incluyen:

- **Satisfacción del paciente:** medida en una escala de "completamente de acuerdo" a "completamente en desacuerdo".
- **Disponibilidad de citas:** frecuencia con la que los pacientes pueden obtener una cita en el tiempo deseado.
- **Calidad de la atención:** percepción del paciente sobre la calidad del tratamiento recibido.
- **Capacitación del personal:** percepción del paciente sobre la competencia y profesionalismo del personal odontológico.
- **Eficiencia del sistema de agendamiento:** facilidad y rapidez con que los pacientes pueden agendar sus citas.
- **Problemas técnicos:** frecuencia de problemas técnicos al intentar agendar citas en línea.

Instrumento

Para la recolección de datos, se utilizará la Dental Visit Satisfaction Scale (DVSS), adaptada a las necesidades del estudio. Este cuestionario evaluará diversos aspectos de la atención odontológica, incluyendo la disponibilidad de citas, la calidad de la atención, la capacitación del personal, la eficiencia del sistema de agendamiento y la frecuencia de problemas técnicos. El cuestionario incluirá preguntas cerradas con opciones de respuesta escaladas para facilitar el análisis cuantitativo de los datos.

Dental Visit Satisfaction Scale (DVSS) Adaptada

Categoría: Información/Comunicación

1. Después de hablar con el dentista, sé cuál es el estado de mi boca.
2. Después de hablar con mi dentista, tengo una buena idea de los cambios que debo esperar en mi salud dental en los próximos meses.

3. El dentista me dijo todo lo que quería saber sobre mis problemas dentales.

Categoría: Comprensión 4. Realmente me sentí comprendido por mi dentista. 5. Sentí que este dentista realmente sabía lo preocupado que estaba por la posibilidad de dolor. 6. Sentí que este dentista me aceptaba como persona.

Categoría: Competencia Técnica 7. El dentista fue minucioso al realizar el procedimiento. 8. El dentista fue muy brusco al trabajar en mí. 9. Estuve satisfecho con lo que hizo el dentista. 10. El dentista parecía saber lo que estaba haciendo durante mi visita.

Cada pregunta se evaluará en una escala de 1 a 5:

1. Completamente desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Neutral
4. Acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Análisis de Datos

Los datos recolectados a través de Google Forms serán descargados y analizados utilizando herramientas estadísticas como Microsoft Excel y SPSS. Se realizarán pruebas de chi cuadrado para identificar asociaciones significativas entre las variables de interés y la satisfacción del paciente. Adicionalmente, se aplicará una regresión logística para determinar los factores más influyentes en la percepción de la calidad del servicio odontológico. Estos análisis permitirán identificar áreas específicas de mejora y desarrollar recomendaciones para optimizar la atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo.

Para complementar la investigación y cumplir con los objetivos específicos dos y tres, se solicitó información estadística detallada sobre la frecuencia de motivos de consulta y los procedimientos odontológicos realizados en el Centro de Salud tipo B Portoviejo durante el año 2023. Estos datos fueron proporcionados por el área de estadística del establecimiento de salud, permitiendo un análisis cuantitativo exhaustivo de la oferta y demanda de servicios odontológicos. La información obtenida incluye el número de procedimientos específicos realizados, así como la distribución de los motivos

de consulta de los pacientes. Esta recopilación de datos fue crucial para identificar patrones y áreas de mejora en la atención odontológica, garantizando así un enfoque basado en evidencia para el desarrollo del plan de gestión gerencial.

Resultados

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la encuesta realizada a 150 pacientes que recibieron atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. Los resultados se presentarán en términos de porcentaje para cada opción de respuesta en las distintas áreas evaluadas.

Tabla 4

Resultados de la encuesta sobre la atención odontológica

Categoría	Pregunta	Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Completamente De Acuerdo
Información/ Comunicación	Después de hablar con el dentista, sé cuál es el estado de mi boca.	10%	10%	30%	30%	20%
	Después de hablar con mi dentista, tengo una buena idea de los cambios que debo esperar.	10%	15%	35%	25%	15%
	El dentista me dijo todo lo que quería saber sobre mis problemas dentales.	10%	10%	25%	35%	20%
Comprensión	Realmente me sentí comprendido por mi dentista.	10%	10%	25%	35%	20%
	Sentí que este dentista realmente sabía lo preocupado que estaba por la posibilidad de dolor.	5%	15%	35%	30%	15%
	Sentí que este dentista me aceptaba como persona.	5%	10%	20%	40%	25%
Competencia Técnica	El dentista fue minucioso al realizar el procedimiento.	5%	10%	25%	40%	20%
	El dentista fue muy brusco al trabajar en mí.	15%	30%	25%	20%	10%
	Estuve satisfecho con lo que hizo el dentista.	5%	10%	20%	40%	25%
	El dentista parecía saber lo que estaba haciendo durante mi visita.	10%	10%	25%	35%	20%

Elaboración propia

La Tabla 4 muestra los resultados de la encuesta de satisfacción sobre la atención odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. Se observa que en la categoría de Información/Comunicación, un 50% de los pacientes estuvieron de acuerdo o completamente de acuerdo en que sabían cuál era el estado de su boca después de hablar con el dentista. En cuanto a la Comprensión, un 55% de los pacientes se sintieron comprendidos por su dentista, lo que indica una percepción positiva en esta dimensión. Sin embargo, en la Competencia Técnica, aunque un 65% de los pacientes estuvieron satisfechos con lo que hizo el dentista, un 45% consideró que el dentista fue brusco al trabajar, lo que resalta un área de mejora significativa en el trato durante los procedimientos.

Tabla 5

Prevalencia de los motivos para acudir a la consulta odontológica

Variable	Categoría	Frecuencia (%)	N	P (X ²)
Dolor o malestar dental	Sí	35	72	<0,001
	No	65	128	
Revisión periódica	Sí	25	52	<0,001
	No	75	148	
Problemas estéticos	Sí	15	31	<0,001
	No	85	169	
Problemas de encías	Sí	10	21	<0,001
	No	90	179	
Recomendación del Dentista	Sí	8	16	<0,001
	No	92	184	
Otros motivos	Sí	7	15	<0,001
	No	93	185	
Total		100	200	

Elaboración propia

La Tabla 5 presenta la prevalencia de los motivos que llevan a los pacientes a acudir a la consulta odontológica en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. El motivo más común es el dolor o malestar dental, representando el 35% de las visitas, con una significancia estadística de $p < 0.001$. Las revisiones periódicas constituyen el 25% de las consultas, seguidas de problemas estéticos (15%) y problemas de encías (10%). Las recomendaciones del dentista y otros motivos tienen frecuencias menores, con 8% y 7% respectivamente. Estos datos subrayan la necesidad de abordar principalmente las consultas por dolor y la importancia de las revisiones periódicas, ya que juntos

representan más de la mitad de las visitas, lo que indica áreas críticas para mejorar la atención odontológica en el establecimiento de salud.

Tabla 6

Análisis de la oferta y demanda de procedimientos odontológicos

Procedimiento	Cantidad	Frecuencia (%)	Media	Desviación Estándar
Restauraciones con resina simple (una sola cara)	2950	34.5	25.4	5.8
Profilaxis periodontal	981	11.5	8.4	3.2
Exodoncia de pieza erupcionada	349	4.1	3.0	1.5
Curetaje periodontal	427	5.0	3.5	1.8
Fluorización	360	4.2	3.1	1.7
Emergencia - Control del dolor y/o hemorragia	706	8.3	6.1	2.5
Restauraciones con resina compuesta (dos caras)	775	9.0	6.7	2.9
Restauraciones con resina compleja (más de dos caras)	929	10.9	8.0	3.6
Exodoncia de pieza semirretenida	33	0.4	0.3	0.2
Ajuste oclusal	3	0.04	0.03	0.02
Total	8553	100	-	-

Elaboración propia

La Tabla 6 muestra un análisis detallado de la oferta y demanda de procedimientos odontológicos en el Centro de Salud tipo B Portoviejo. Los procedimientos más comunes son las restauraciones con resina simple (una sola cara), representando el 34.5% del total, con una media de 25.4 y una desviación estándar de 5.8. Le siguen las profilaxis periodontales con un 11.5%, y las restauraciones con resina compuesta (dos caras) con un 9.0%. Las emergencias para el control del dolor y/o hemorragia representan el 8.3% de los procedimientos. Los menos frecuentes incluyen las exodoncias de piezas semirretenidas (0.4%) y los ajustes oclusales (0.04%). Estos datos indican una alta

demanda de procedimientos restaurativos y preventivos, sugiriendo la necesidad de mantener una adecuada disponibilidad de materiales y personal capacitado para estos tipos de tratamientos, así como la importancia de gestionar eficientemente las emergencias odontológicas para mejorar la atención y satisfacción del paciente.

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

Gestión Gerencial: La alta frecuencia de procedimientos restaurativos y preventivos, como se muestra en la Tabla 3, indica una necesidad crítica de una gestión gerencial efectiva que asegure la disponibilidad continua de insumos y materiales necesarios para estos tratamientos. La Gerencia debe implementar estrategias de planificación y control para optimizar los recursos y satisfacer la alta demanda.

Gestión Estratégica de Marketing: Los resultados de la Tabla 2 sugieren que una proporción significativa de pacientes acude a la consulta por dolor o malestar dental (35%) y revisiones periódicas (25%). La gestión de marketing debe enfocarse en campañas informativas que promuevan la importancia de las revisiones periódicas y la atención preventiva, reduciendo así la necesidad de consultas de emergencia y mejorando la salud dental general de la población.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos: La Tabla 1 muestra que un 65% de los pacientes estuvieron satisfechos con el trabajo del dentista, pero un 45% encontró al dentista brusco. Esto sugiere la necesidad de programas de capacitación continua para el personal odontológico, enfocándose no solo en habilidades técnicas sino también en la calidad de la atención y el trato al paciente.

Gestión Financiera: La gestión financiera debe asegurar que los fondos se asignen y se gestionen eficientemente para mantener un suministro adecuado de materiales dentales, como se evidencia en la alta demanda de restauraciones con resina y profilaxis periodontales (Tabla 3). Una planificación financiera robusta es esencial para sostener estos niveles de servicio sin interrupciones.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística: La frecuencia elevada de procedimientos como las restauraciones con resina simple y compuesta (Tabla 3) subraya

la importancia de una gestión operativa y logística efectiva que garantice el abastecimiento continuo de insumos odontológicos. La implementación de sistemas de gestión de inventarios puede ayudar a evitar la escasez de materiales críticos.

Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones: Los problemas de agendamiento y la eficiencia del sistema de citas, identificados como áreas de mejora, requieren una gestión adecuada de las tecnologías de la información. Implementar y mejorar los sistemas en línea para agendar citas puede reducir los tiempos de espera y mejorar la satisfacción del paciente, alineándose con los resultados obtenidos y presentados en la Tabla 1.

Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización: Los datos de la Tabla 3 indican la necesidad de manejar eficientemente los Servicios de Emergencia Odontológica, representando el 8.3% de los procedimientos. La gestión de los servicios clínicos debe enfocarse en la mejora de los tiempos de respuesta y la disponibilidad de atención de emergencia para atender esta demanda específica.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Análisis del Entorno Social

El entorno en el que opera el Centro de Salud tipo B de Portoviejo está influenciado por diversos factores externos que afectan su gestión gerencial y operativa. Las políticas públicas de salud en Ecuador desempeñan un papel crucial al determinar los estándares de calidad, las obligaciones legales y los requisitos de acreditación que debe cumplir el establecimiento de salud. Estas políticas, orientadas a garantizar el acceso universal a los servicios de salud, implican la implementación de programas de salud preventiva y la disponibilidad de tratamientos básicos y especializados. Cambios en estas políticas pueden impactar la financiación y los recursos disponibles, así como la introducción de nuevos programas que deben integrarse en la gestión diaria del establecimiento.

Por otro lado, los factores económicos tienen un impacto directo en la operación del CS Portoviejo. La economía local y nacional influye en la disponibilidad de recursos financieros, tanto públicos como privados, necesarios para la infraestructura y el funcionamiento del Centro. En periodos de crisis económica, una reducción en el presupuesto destinado a la salud podría afectar la calidad del servicio y la capacidad de la unidad médica para mantener su infraestructura y suministros. Además, la situación económica de los pacientes influye en su capacidad para pagar por servicios adicionales no cubiertos por el sistema público, lo cual puede afectar la demanda de ciertos tratamientos y procedimientos odontológicos.

El entorno social del Centro de Salud tipo B de Portoviejo se caracteriza por una alta demanda de servicios odontológicos, especialmente en áreas de atención preventiva y restaurativa. La población atendida es diversa y presenta una amplia gama de necesidades de salud bucodental. La satisfacción de los pacientes está influenciada por factores como la accesibilidad de las citas, el tiempo de espera y la calidad de la atención recibida. La percepción y expectativas de la comunidad respecto al servicio son

determinantes; una comunidad bien informada y con altas expectativas demandará un servicio de mayor calidad.

La interacción de los factores políticos, económicos y sociales crea un entorno complejo que debe ser gestionado con estrategias integrales y adaptativas. Por ejemplo, una política pública que favorezca la inversión en tecnología de salud puede mitigar los efectos negativos de una economía debilitada al proporcionar fondos para la actualización de equipos y sistemas. De manera similar, entender las dinámicas sociales permite a los gestores del CS Portoviejo anticipar y responder a las necesidades cambiantes de la comunidad, ajustando la oferta de servicios y mejorando los procesos internos para aumentar la eficiencia y la satisfacción del paciente.

Para abordar estos factores, el CS Portoviejo debe implementar estrategias de gestión que incluyan la mejora continua de los procesos administrativos y clínicos, la capacitación constante del personal y el uso eficiente de los recursos. Es crucial también establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de salud y proveedores para asegurar la disponibilidad de insumos y materiales odontológicos, especialmente en tiempos de escasez económica. La adopción de nuevas tecnologías para la gestión de citas y la atención al paciente puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la experiencia del paciente.

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

En el presente análisis se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el entorno competitivo del sector de servicios de salud, con el objetivo de desarrollar un plan de gestión gerencial que mejore la calidad y satisfacción en la atención odontológica del Centro de Salud tipo B Portoviejo.

Este enfoque permitirá identificar las principales fuerzas que influyen en el servicio y diseñar estrategias efectivas para optimizar la experiencia de los pacientes.

Tabla 7

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Impacto
<i>Rivalidad entre competidores</i>	Competencia con clínicas privadas y otros centros públicos de salud	Alta
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	Entrada de nuevas clínicas y centros de salud privados en la región	Moderada
<i>Poder de negociación de proveedores</i>	Dependencia de proveedores de insumos y materiales odontológicos	Moderada
<i>Poder de negociación de clientes</i>	Pacientes tienen la capacidad de elegir entre diferentes proveedores de servicios de salud	Alta
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Alternativas como tratamientos caseros o servicios en otras localidades.	Baja

Elaboración propia

Análisis FODA

En el presente análisis se realiza una evaluación FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Centro de Salud tipo B de Portoviejo, en el contexto de la atención odontológica. Este análisis permitirá desarrollar estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio y aumentar el nivel de satisfacción de los pacientes.

Tabla 8

Análisis FODA

Aspecto	Descripción
<i>Fortalezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo odontológico capacitado y especializado - Infraestructura adecuada para procedimientos básicos y preventivos - Alta demanda de servicios odontológicos
<i>Debilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de agendamiento ineficiente que genera insatisfacción - Falta de insumos y materiales en momentos críticos - Procesos administrativos lentos y burocráticos
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de tecnologías avanzadas para el agendamiento y gestión de citas - Programas de capacitación continua para el personal odontológico - Alianzas estratégicas con proveedores y otras instituciones de salud
<i>Amenazas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia creciente con clínicas privadas. - Variabilidad en el suministro de insumos y materiales odontológicos - Cambios en las políticas de salud pública que pueden afectar la financiación

Elaboración propia

Cadena de Valor de la Organización

En el siguiente análisis de la Cadena de Valor del Centro de Salud tipo B de Portoviejo, se diferencian claramente las actividades primarias de las de apoyo, con el objetivo de identificar y optimizar los procesos que aportan valor al paciente y aquellos que facilitan la operación eficiente del Centro.

Tabla 9

Actividades primarias y de apoyo

Actividad	Descripción
Actividades Primarias	
<i>Atención al Paciente</i>	- Mejorar el proceso de agendamiento para reducir tiempos de espera
<i>Diagnóstico y Tratamiento</i>	- Implementar un sistema de gestión de citas en línea - Asegurar la disponibilidad continua de insumos y materiales - Capacitar al personal en nuevas técnicas y procedimientos
Actividades de Apoyo	
<i>Servicios de Apoyo</i>	- Mejorar la comunicación entre el personal administrativo y el clínico - Establecer protocolos claros para la gestión de emergencias odontológicas
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	- Fomentar la formación y el desarrollo profesional continuo - Implementar evaluaciones de desempeño regulares
<i>Gestión Financiera</i>	- Optimizar el presupuesto para asegurar la adquisición oportuna de insumos - Buscar financiamiento adicional para mejoras en la infraestructura
<i>Tecnologías de la Información</i>	- Desarrollar e implementar sistemas de información para la gestión de citas y registros médicos - Asegurar la interoperabilidad de los sistemas para mejorar la eficiencia operativa

Elaboración propia

El análisis estratégico del Entorno Social, la Industria de Servicios de Salud y la Cadena de Valor del Centro de Salud tipo B Portoviejo permite identificar áreas críticas que requieren mejoras. La implementación de un plan de gestión gerencial enfocado en la optimización de procesos administrativos, la mejora del sistema de agendamiento y la capacitación continua del personal es esencial para aumentar la satisfacción del paciente y la eficiencia operativa del establecimiento de salud.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Misión

Proteger a la población asegurada que acude al Centro de Salud tipo B Portoviejo, contra las contingencias establecidas en la normativa vigente, garantizando el derecho al buen vivir.

Visión

Ser una institución referente en Latinoamérica, dinámica, innovadora, efectiva y sostenible, que asegura y entrega prestaciones de salud con altos estándares de calidad y calidez bajo sus principios y valores rectores.

Valores

- **Compromiso:** Dedicación hacia el bienestar y la salud de los pacientes.
- **Calidad:** Proveer servicios de salud cumpliendo los más altos estándares.
- **Transparencia:** Actuar con honestidad y responsabilidad en todas las gestiones.
- **Equidad:** Garantizar el acceso igualitario a todos los servicios de salud.
- **Innovación:** Fomentar la adopción de nuevas tecnologías y prácticas en la atención médica.
- **Empatía:** Ofrecer un trato humano y comprensivo a todos los pacientes.

Objetivos Institucionales

N1 - Objetivos Estratégicos

- Incrementar la calidad, calidez y oportunidad en el acceso y entrega de las prestaciones y servicios institucionales a nivel local.

- Incrementar el acceso al aseguramiento universal obligatorio de la población ecuatoriana urbana y rural.
- Incrementar la eficiencia institucional.
- Incrementar el desarrollo del talento humano.

N2 - Objetivos Específicos

- Incrementar la efectividad de las prestaciones de salud preventiva y curativa a nivel local.
- Incrementar los niveles de satisfacción.
- Incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión estratégica institucional.
- Incrementar la eficiencia de la gestión de talento humano.
- Incrementar las competencias del personal del Centro de Salud tipo B Portoviejo.

Principios Éticos

- **Integridad:** Actuar con rectitud y ética en todas las actividades.
- **Respeto:** Valorar y respetar la dignidad de todos los individuos.
- **Confidencialidad:** Proteger la privacidad de los pacientes y la confidencialidad de su información médica.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los deberes y responsabilidades de manera eficiente y eficaz.
- **Justicia:** Tratar a todos los pacientes y empleados de manera justa y equitativa.

Políticas

Políticas Institucionales

- **Política de Calidad:** Implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad que garantice la mejora continua en la atención de salud.
- **Política de Acceso:** Asegurar que todos los pacientes tengan acceso igualitario y oportuno a los servicios de salud.
- **Política de Innovación:** Fomentar la investigación y adopción de nuevas tecnologías y prácticas en la atención médica.
- **Política de Desarrollo del Personal:** Promover la formación y el desarrollo continuo del personal para mejorar la calidad del servicio.

- **Política de Sostenibilidad:** Gestionar los recursos de manera eficiente para asegurar la sostenibilidad financiera y operativa del CS Portoviejo.
- **Política de Seguridad del Paciente:** Garantizar la seguridad del paciente mediante la implementación de protocolos y procedimientos estandarizados.
- **Política de Ética y Conducta:** Establecer normas de ética y conducta que guíen el comportamiento de todos los empleados y colaboradores del establecimiento de salud.

III.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial

Indicadores de Gestión por Áreas (*proyección cinco años*)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atención al Paciente	Porcentaje de satisfacción del paciente	(Número de pacientes satisfechos / Total de pacientes encuestados) * 100	85%	88%	90%	92%	95%
Diagnóstico y Tratamiento	Tiempo promedio de espera	(Total tiempo de espera / Número de pacientes atendidos)	30 min	25 min	20 min	15 min	10 min
Recursos Humanos	Porcentaje de retención del personal	(Número de empleados retenidos / Total de empleados) * 100	90%	92%	94%	95%	97%
Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Gastos efectuados / Presupuesto asignado) * 100	90%	92%	94%	96%	98%
Tecnologías de la Información	Porcentaje de implementación de Sistemas TI	(Número de sistemas implementados / Total de sistemas planificados) * 100	60%	70%	80%	90%	100%

Mejoramiento Continuo de la Calidad (*proyección cinco años*)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atención al Paciente	Porcentaje de resolución de quejas	(Número de quejas resueltas / Total de quejas recibidas) * 100	70%	75%	80%	85%	90%
Diagnóstico y Tratamiento	Porcentaje de cumplimiento de protocolos	(Número de protocolos cumplidos / Total de protocolos) * 100	85%	88%	90%	93%	95%
Recursos Humanos	Tasa de capacitación en personal administrativo	(Número de empleados capacitados / Total de empleados) * 100	50%	60%	70%	80%	90%
Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Total ejecución presupuestaria / Total asignación de recursos) * 100	90%	92%	94%	96%	98%
Tecnologías de la Información	Porcentaje de resolución de incidencias TI	(Número de incidencias resueltas / Total de incidencias reportadas) * 100	75%	80%	85%	90%	95%

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional (*proyección cinco años*)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atención al Paciente	Porcentaje de implementación de nuevos servicios	(Número de nuevos servicios implementados / Total de nuevos servicios planificados) * 100	20%	40%	60%	80%	100%
Recursos Humanos	Porcentaje de creación de nuevas posiciones	(Número de nuevas posiciones creadas / Total de nuevas posiciones planificadas) * 100	25%	45%	65%	85%	100%
Financiera	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Gastos efectuados / Presupuesto asignado) * 100	90%	92%	94%	96%	98%
Tecnologías de la Información	Porcentaje de digitalización de registros	(Número de registros digitalizados / Total de registros existentes) * 100	40%	60%	80%	90%	100%

La formulación del Plan de Gestión Gerencial del Centro de Salud tipo B Portoviejo incluye indicadores específicos para cada área clave, proyectados a cinco años. Estos indicadores, junto con estrategias de mejoramiento continuo y la ejecución de

planes de desarrollo institucional, están diseñados para mejorar la eficiencia, calidad y satisfacción del paciente.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Indicadores de Gestión Administrativa por Áreas (proyección cinco años)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración General	Porcentaje de cumplimiento de metas administrativas	(Número de metas cumplidas / Total de metas planificadas) * 100	80%	85%	90%	95%	100%
Finanzas	Eficiencia en la utilización del presupuesto	(Gastos operativos efectivos / Presupuesto asignado) * 100	85%	87%	89%	91%	93%
Compras y Suministros	Porcentaje de disponibilidad de insumos	(Número de insumos disponibles / Total de insumos necesarios) * 100	85%	88%	90%	93%	95%
Infraestructura	Porcentaje de mantenimientos preventivos	(Número de mantenimientos preventivos realizados / Total de mantenimientos preventivos programados) * 100	75%	80%	85%	90%	95%

Prestación de Servicios, Indicadores de Gestión (*proyección cinco años*)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Atención al Paciente	Porcentaje de resolución de consultas	(Número de consultas resueltas / Total de consultas recibidas) * 100	70%	75%	80%	85%	90%
Diagnóstico y Tratamiento	Porcentaje de cumplimiento de horarios	(Número de citas atendidas a tiempo / Total de citas programadas) * 100	80%	85%	90%	92%	95%
Recursos Humanos	Porcentaje de rotación del personal	(Número de empleados que salen / Total de empleados) * 100	10%	9%	8%	7%	6%
Financiera	Porcentaje de ejecución del presupuesto en servicios	(Gastos en servicios / Presupuesto asignado a servicios) * 100	90%	92%	94%	96%	98%
Tecnologías de la Información	Porcentaje de disponibilidad de Sistemas TI	(Tiempo de disponibilidad del Sistema / Tiempo total planificado) * 100	95%	96%	97%	98%	99%

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Capacidad Instalada

Área	Indicador	Fórmula	Año	Año	Año	Año	Año
			1	2	3	4	5
Consultorios	Tasa de utilización de consultorios	(Número de citas atendidas / Capacidad total de citas) * 100	75%	80%	85%	90%	95%
Equipos Biomédicos	Tasa de disponibilidad de equipos biomédicos	(Tiempo de funcionamiento de equipos biomédicos / Tiempo total disponible para funcionamiento) * 100	85%	88%	90%	92%	95%
Personal Médico	Tasa de utilización de personal	(Horas de atención / Horas totales programadas de trabajo del personal médico) * 100	80%	82%	85%	88%	90%
Instalaciones	Tasa de ocupación de instalaciones	(Número de días que las instalaciones estuvieron ocupadas / Número total de días disponibles) * 100	70%	75%	80%	85%	90%

Indicadores de Adquisición de Medicamentos, Material Quirúrgico e Insumos
(proyección cinco años)

Área	Indicador	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medicamentos	Porcentaje de abastecimiento de medicamentos	(Número de medicamentos disponibles / Número de medicamentos requeridos) * 100	90%	92%	94%	96%	98%
Material Quirúrgico	Porcentaje de abastecimiento de material quirúrgico	(Número de materiales quirúrgicos disponibles / Número de materiales quirúrgicos requeridos) * 100	85%	88%	90%	92%	95%
Insumos Médicos	Porcentaje de abastecimiento de insumos médicos	(Número de insumos médicos disponibles / Número de insumos médicos requeridos) * 100	88%	90%	92%	94%	96%

Evaluación de Movimiento de Inventarios

Área	Indicador	Fórmula	Año	Año	Año	Año	Año
			1	2	3	4	5
Medicamentos	Tasa de rotación de inventarios	(Costo de bienes vendidos / Inventario promedio)	6	6.5	7	7.5	8
Material Quirúrgico	Tasa de rotación de material quirúrgico	(Costo de materiales utilizados / Inventario promedio de materiales quirúrgicos)	5	5.5	6	6.5	7
Insumos Médicos	Tasa de rotación de insumos médicos	(Costo de insumos utilizados / Inventario promedio de insumos médicos)	6	6.5	7	7.5	8
Costos de Inventario	Índice de costos de inventario	(Costos totales de inventario / Inventario total) * 100	12%	11%	10%	9%	8%

La gestión operativa, de abastecimiento y logística del Centro de Salud tipo B Portoviejo se enfoca en asegurar la disponibilidad y uso eficiente de recursos a través de indicadores específicos proyectados a cinco años.

Estos indicadores incluyen la capacidad instalada, el porcentaje de abastecimiento de medicamentos y materiales quirúrgicos y la rotación de inventarios.

Con estos mecanismos, el establecimiento de salud busca optimizar la disponibilidad y uso de insumos y recursos, asegurando una atención médica de calidad y sostenible para la comunidad.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

IV.1 Introducción

La implementación integral de gestión gerencial en el Centro de Salud tipo B Portoviejo requiere una evaluación detallada y una planificación específica para asegurar la eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de salud. Este capítulo incluye los elementos clave para evaluar y llevar a cabo un plan de gestión gerencial que aborde las necesidades identificadas y promueva la mejora continua.

IV.2 Evaluación de la Gestión Gerencial Actual

1. Diagnóstico Inicial

- **Análisis de Situación Actual:** Evaluar el estado actual de los servicios, recursos y capacidades funcionales del CS Portoviejo.
- **Identificación de Problemas Clave:** Focalizar en los problemas principales como la insatisfacción de los pacientes y los retrasos en el agendamiento de citas.
- **Revisión de Indicadores Existentes:** Analizar los indicadores actuales de desempeño para identificar áreas de mejora.

2. Instrumentos de Evaluación

- **Encuestas de Satisfacción:** Utilizar instrumentos como la Dental Visit Satisfaction Scale (DVSS) adaptada para medir la satisfacción del paciente.
- **Análisis Estadístico:** Realizar análisis estadísticos de los datos recolectados para identificar tendencias y áreas problemáticas.
- **Auditorías Internas:** Llevar a cabo auditorías internas de procesos y recursos.

IV.3 Planificación de la Implementación

1. Objetivos de la Implementación

- **Mejorar la Satisfacción del Paciente:** Aumentar la calidad y eficiencia de la atención odontológica.

- **Optimizar el Sistema de Agendamiento:** Reducir los tiempos de espera y mejorar el acceso a citas.
- **Fortalecer la Gestión de Recursos:** Asegurar la disponibilidad y correcta utilización de recursos.

2. Estrategias de Implementación

- **Capacitación del Personal:** Desarrollar programas de formación continua para el personal en atención al cliente y uso de tecnologías.
- **Tecnología y Sistemas de Información:** Implementar sistemas de agendamiento en línea y mejorar las plataformas existentes.
- **Gestión de Recursos:** Mejorar la planificación y control de inventarios y recursos financieros.

3. Indicadores de Evaluación

- **Satisfacción del Paciente:** Medido por encuestas antes y después de la implementación.
- **Tasa de Cumplimiento de Citas:** Número de citas atendidas a tiempo sobre el total de citas programadas.
- **Disponibilidad de Recursos:** Medida por la tasa de abastecimiento y utilización de recursos.

IV.4 Ejecución del Plan de Gestión Gerencial

1. Fases de Implementación

- **Fase 1: Preparación**
 - **Formación de un Equipo de Implementación:** Designar un equipo responsable de la ejecución del plan.
 - **Revisión y Aprobación del Plan:** Obtener la aprobación de la Gerencia del CS Portoviejo.
- **Fase 2: Implementación**
 - **Desarrollo de Infraestructura Tecnológica:** Mejorar o implementar sistemas de agendamiento y gestión de pacientes.
 - **Capacitación y Desarrollo:** Realizar capacitaciones continuas para el personal.

- **Gestión de Recursos:** Asegurar la disponibilidad de medicamentos e insumos necesarios.
- **Fase 3: Monitoreo y Evaluación**
 - **Revisión Periódica de Indicadores:** Monitorear los indicadores clave para evaluar el progreso.
 - **Ajustes y Mejoras:** Realizar ajustes basados en los resultados del monitoreo.

2. Roles y Responsabilidades

- **Gerencia del Centro de Salud Portoviejo:** Supervisar y aprobar todas las fases del plan.
- **Equipo de Implementación:** Ejecutar las estrategias y monitorear el progreso.
- **Personal de Salud:** Participar activamente en las capacitaciones y adaptación a nuevos procesos.

IV.5 Evaluación Continua y Mejora

1. Feedback y Retroalimentación

- **Encuestas de Satisfacción Continua:** Realizar encuestas periódicas para recibir retroalimentación de los pacientes.
- **Reuniones de Evaluación:** Organizar reuniones regulares con el equipo de implementación y el personal para discutir el progreso y áreas de mejora.

2. Mejora Continua

- **Implementación de Mejoras:** Basado en la retroalimentación y datos recolectados, implementar mejoras continuas.
- **Revisión de Indicadores:** Actualizar y ajustar los indicadores de gestión conforme sea necesario.

El Centro de Salud tipo B Portoviejo requiere una implementación integral de gestión gerencial para mejorar la calidad de sus servicios y la satisfacción de los pacientes. Este capítulo ha delineado una planificación específica que incluye la evaluación de la gestión actual, la planificación de la implementación, la ejecución del plan y la evaluación continua para asegurar una mejora sostenida en la atención odontológica y otros servicios de salud.

Indicadores de Evaluación

Indicador	Fórmula	Meta (Año 1)	Meta (Año 2)	Meta (Año 3)	Meta (Año 4)	Meta (Año 5)
Satisfacción del Paciente	(Pacientes satisfechos / Total pacientes encuestados) * 100	75%	80%	85%	90%	95%
Cumplimiento de Citas	(Citas atendidas a tiempo / Total citas programadas) * 100	70%	75%	80%	85%	90%
Disponibilidad de Recursos	(Número de insumos disponibles / Número de insumos requeridos) * 100	90%	92%	94%	96%	98%

Plan de Capacitación

Tema	Descripción	Duración	Participantes	Frecuencia
Atención al Cliente	Capacitación en técnicas de atención y satisfacción del paciente	8 horas	Personal odontológico	Anual
Uso de Sistemas TI	Capacitación en el uso de nuevos sistemas de agendamiento y gestión	16 horas	Personal administrativo	Semestral
Gestión de Inventarios	Capacitación en técnicas de gestión y control de inventarios	8 horas	Personal de logística	Anual

El éxito de la implementación del plan de gestión gerencial dependerá de la evaluación continua, la formación del personal y la adaptación de estrategias basadas en resultados medibles. La participación activa de todos los involucrados y el compromiso con la mejora continua asegurarán que el Centro de Salud tipo B Portoviejo alcance sus objetivos de calidad y satisfacción del paciente.

Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

La gestión gerencial en el Centro de Salud tipo B Portoviejo enfrenta diversas limitaciones y restricciones que afectan su capacidad para proporcionar servicios de salud eficientes y de alta calidad. Estas barreras deben ser comprendidas y abordadas para mejorar la satisfacción del paciente y optimizar el uso de los recursos disponibles.

Una de las principales limitaciones en la gestión gerencial es la restricción de recursos financieros. El presupuesto asignado al CS Portoviejo es insuficiente para cubrir todas las necesidades operativas y de inversión. Esto afecta la capacidad de adquirir equipos modernos, insumos médicos y mantener la infraestructura en condiciones óptimas. La falta de fondos adecuados también limita la posibilidad de implementar nuevas tecnologías y programas de capacitación para el personal, lo que es esencial para mejorar la calidad de los servicios.

La escasez de personal capacitado es otra restricción significativa. Aunque el Centro de Salud tipo B Portoviejo cuenta con profesionales comprometidos, el número de médicos, enfermeras y personal administrativo es insuficiente para atender la demanda creciente de servicios. Esta limitación no solo incrementa la carga de trabajo para el personal existente, sino que también afecta la calidad de la atención proporcionada a los pacientes. La falta de oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo exacerba este problema, limitando la capacidad del personal para adoptar nuevas prácticas y tecnologías.

La infraestructura del Centro de Salud Portoviejo presenta diversas deficiencias que impactan negativamente en la prestación de servicios. Las instalaciones físicas a menudo no están diseñadas para manejar el volumen de pacientes, lo que provoca congestión y tiempos de espera prolongados. Además, la infraestructura existente puede no ser adecuada para la implementación de nuevas tecnologías de salud y sistemas de gestión, lo que restringe la capacidad del centro para modernizar sus operaciones y mejorar la eficiencia.

La falta de tecnología moderna es una barrera crítica en la gestión eficiente del establecimiento de salud. Los sistemas de información y gestión existentes pueden ser obsoletos, dificultando la coordinación de servicios, la gestión de citas y el seguimiento de pacientes. La implementación de sistemas de gestión de la salud electrónicos (EHR) y

plataformas de agendamiento en línea es limitada debido a la falta de infraestructura tecnológica y recursos financieros. Esto no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también impide la recolección y análisis de datos necesarios para la toma de decisiones informadas.

La gestión gerencial se ve restringida por barreras administrativas y burocráticas que ralentizan los procesos de toma de decisiones y la implementación de cambios. Los procedimientos administrativos complejos y la falta de autonomía en la toma de decisiones pueden retrasar la adquisición de insumos esenciales, la contratación de personal y la ejecución de proyectos de mejora. Esta burocracia impide una respuesta ágil a las necesidades emergentes y afecta la capacidad del centro para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno de salud.

La comunicación interna ineficiente es otra limitación que afecta la coordinación y el funcionamiento del CS Portoviejo. La falta de canales de comunicación efectivos entre el personal médico, administrativo y de apoyo puede llevar a malentendidos, errores en la atención al paciente y retrasos en la prestación de servicios. Mejorar la comunicación interna es esencial para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y procesos del CS Portoviejo.

El cumplimiento de regulaciones y normativas de salud es fundamental, pero también puede representar una restricción significativa. Las normativas estrictas y los procedimientos de cumplimiento pueden consumir recursos y tiempo, desviando la atención de actividades críticas para la mejora de la gestión y la atención al paciente. Además, las regulaciones pueden limitar la flexibilidad del establecimiento de salud para implementar cambios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y prácticas de salud.

El CS Portoviejo depende en gran medida de las políticas y decisiones gubernamentales, lo que puede afectar su operatividad y financiación. Cambios en las políticas de salud pública, recortes presupuestarios y la centralización de decisiones pueden limitar la capacidad del Centro para planificar a largo plazo y garantizar la estabilidad en la prestación de servicios. La dependencia de las políticas gubernamentales también puede influir en la capacidad del establecimiento de salud para atraer y retener personal calificado, implementar programas de desarrollo y adquirir recursos necesarios.

La falta de participación activa de la comunidad en la gestión y planificación de los servicios de salud es una limitación importante. La participación comunitaria es crucial para entender las necesidades y expectativas de los pacientes, mejorar la calidad de los servicios y fomentar la confianza en el Centro de Salud Portoviejo. Sin una participación efectiva, el Centro puede enfrentar dificultades para adaptar sus servicios a las necesidades específicas de la comunidad, lo que puede llevar a una menor satisfacción del paciente y un uso ineficiente de los recursos.

Para superar la restricción de recursos financieros, es esencial diversificar las fuentes de financiamiento. Esto puede incluir la búsqueda de subvenciones, alianzas con organizaciones no gubernamentales y la implementación de programas de recaudación de fondos. También es importante optimizar el uso de los recursos disponibles mediante la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de costos innecesarios. Invertir en la capacitación y el desarrollo profesional del personal es fundamental para abordar la escasez de personal capacitado. Programas de formación continua, incentivos para la retención de personal y la creación de un ambiente de trabajo positivo pueden mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal. Además, la contratación de personal adicional en áreas críticas ayudará a aliviar la carga de trabajo y mejorar la calidad de la atención.

La modernización de la infraestructura es crucial para mejorar la capacidad operativa y la calidad de los servicios. Esto incluye la renovación de instalaciones, la adquisición de equipos modernos y la implementación de tecnologías avanzadas para la gestión de pacientes y servicios. La mejora de la infraestructura debe ser una prioridad para asegurar que el CS Portoviejo pueda satisfacer la demanda de servicios y mejorar la satisfacción del paciente. La implementación de nuevas tecnologías es esencial para mejorar la eficiencia y la calidad de la atención. Esto incluye la adopción de sistemas de gestión de la salud electrónicos, plataformas de agendamiento en línea y herramientas de análisis de datos para la toma de decisiones informadas. La inversión en tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita la comunicación y la coordinación entre el personal.

La simplificación de los procedimientos administrativos y la mejora de la autonomía en la toma de decisiones son necesarias para agilizar la gestión gerencial. Esto incluye la revisión de procesos burocráticos, la delegación de responsabilidades y la implementación de prácticas de gestión ágiles. Una gestión administrativa eficiente

permite una respuesta rápida a las necesidades emergentes y mejora la capacidad del centro para adaptarse a cambios en el entorno de salud. Mejorar la comunicación interna es crucial para asegurar la coordinación y el funcionamiento eficiente del CS Portoviejo. Esto incluye la implementación de canales de comunicación efectivos, la promoción de la colaboración entre el personal y la organización de reuniones regulares para discutir problemas y soluciones. Una comunicación interna eficaz mejora la calidad de la atención al paciente y reduce los errores.

El cumplimiento de las normativas de salud debe ser equilibrado con la flexibilidad necesaria para implementar cambios innovadores. Esto incluye la revisión periódica de las regulaciones, la participación en la formulación de políticas y la adopción de prácticas de cumplimiento eficientes. La participación activa en la formulación de políticas permite al establecimiento de salud influir en las decisiones que afectan su operación y asegurar que las regulaciones sean favorables para la innovación y la mejora continua. Fomentar la participación de la comunidad es esencial para mejorar la calidad de los servicios y aumentar la satisfacción del paciente. Esto incluye la organización de reuniones comunitarias, la realización de encuestas de opinión y la promoción de la colaboración con organizaciones locales. La participación comunitaria asegura que los servicios de salud se adapten a las necesidades y expectativas de la población, lo que mejora la confianza y la satisfacción del paciente.

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis integral del Centro de Salud tipo B Portoviejo ha permitido identificar diversas áreas de oportunidad y desafío en su gestión gerencial. A través de la implementación de encuestas y el análisis estadístico de los datos recolectados, se ha obtenido una visión clara de la satisfacción de los pacientes, las dificultades en los procesos de agendamiento y la eficiencia de los servicios odontológicos ofrecidos. Los resultados revelan que, aunque existen aspectos positivos en la atención, las limitaciones actuales impiden alcanzar niveles óptimos de satisfacción y eficiencia.

En primer lugar, se ha concluido que la gestión financiera y de recursos humanos es fundamental para mejorar la calidad de los servicios. La falta de personal capacitado y la restricción de recursos financieros afectan directamente la capacidad del CS Portoviejo para proporcionar atención de alta calidad y oportuna. Es necesario incrementar las

inversiones en formación y desarrollo profesional del personal, así como buscar fuentes adicionales de financiamiento para mejorar la infraestructura y adquirir equipos modernos.

El análisis de las encuestas mostró que un porcentaje significativo de pacientes no está completamente satisfecho con la comunicación e información proporcionada por los dentistas. Para abordar esto, se recomienda implementar programas de capacitación enfocados en mejorar las habilidades de comunicación del personal odontológico. Además, es crucial establecer canales de retroalimentación continua para que los pacientes puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias, permitiendo así una mejora constante en la calidad de la atención.

La evaluación de los procesos de agendamiento ha revelado que la actual infraestructura tecnológica es insuficiente para manejar eficientemente la demanda de citas. La implementación de un sistema de agendamiento en línea más robusto y accesible es esencial. Esto no solo reducirá los tiempos de espera y mejorará la satisfacción del paciente, sino que también optimizará la utilización de los recursos disponibles. La adopción de tecnologías avanzadas como los sistemas de gestión de la salud electrónicos (EHR) facilitará una mejor coordinación y seguimiento de los pacientes.

Además, se ha identificado la necesidad de mejorar la gestión operativa y logística del CS Portoviejo. Los problemas con el abastecimiento de insumos y la falta de un sistema de inventario eficiente afectan negativamente la capacidad del Centro para responder a las necesidades de los pacientes. La implementación de un sistema de gestión de inventarios que permita un seguimiento en tiempo real de los insumos y materiales es crucial. Esto asegurará que siempre haya disponibilidad de los recursos necesarios para proporcionar una atención continua y de calidad.

En cuanto a la gestión administrativa, se concluye que es fundamental simplificar los procedimientos burocráticos y mejorar la autonomía en la toma de decisiones. Esto permitirá una respuesta más rápida y eficiente a las necesidades emergentes del Centro de Salud Portoviejo. La delegación de responsabilidades y la adopción de prácticas de gestión ágiles contribuirán significativamente a mejorar la eficiencia operativa.

Las barreras de comunicación interna también deben ser abordadas para asegurar una coordinación efectiva entre todos los miembros del equipo de salud. La

implementación de canales de comunicación claros y eficientes, así como la promoción de una cultura de colaboración y transparencia, son esenciales para mejorar la calidad de la atención y reducir los errores.

Para cumplir con los objetivos planteados de mejorar la satisfacción del paciente y optimizar la distribución de recursos y capacidades, se recomienda la implementación de un sistema de gestión de calidad total (TQM). Este sistema permitirá una evaluación continua y una mejora constante de todos los procesos del Centro de Salud Portoviejo. La adopción de indicadores de calidad y eficiencia, así como la realización de auditorías periódicas, contribuirán a garantizar que los servicios proporcionados cumplan con los más altos estándares.

Asimismo, se debe fomentar la participación activa de la comunidad en la planificación y gestión de los servicios de salud. La organización de reuniones comunitarias y la realización de encuestas de satisfacción permitirán una mejor comprensión de las necesidades y expectativas de los pacientes. Esta participación activa contribuirá a fortalecer la relación entre el CS Portoviejo y la comunidad, aumentando así la confianza y la satisfacción del paciente.

En resumen, las conclusiones y recomendaciones presentadas están orientadas a abordar las principales limitaciones y desafíos identificados en la gestión gerencial del Centro de Salud tipo B Portoviejo. La implementación de estas recomendaciones permitirá mejorar significativamente la calidad de los servicios odontológicos, optimizar la utilización de los recursos disponibles y aumentar la satisfacción de los pacientes. Es esencial que el CS Portoviejo adopte un enfoque proactivo y flexible, capaz de adaptarse a los cambios y de implementar innovaciones que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de su capacidad operativa y gerencial.

Para garantizar el éxito de estas iniciativas, es fundamental contar con el compromiso y la colaboración de todos los miembros del equipo de salud, así como de los líderes administrativos y gerenciales. La formación continua y el desarrollo profesional del personal deben ser una prioridad, al igual que la modernización de la infraestructura y la implementación de tecnologías avanzadas. Con un enfoque estratégico y una gestión eficiente, el Centro de Salud tipo B Portoviejo estará en una

posición sólida para proporcionar servicios de salud de alta calidad y satisfacer las expectativas y necesidades de la comunidad que atiende.

Finalmente, es importante destacar que la evaluación continua y la adaptación de las estrategias de gestión serán claves para enfrentar los desafíos futuros y mantener un alto nivel de calidad en los servicios de salud. La implementación de un sistema de gestión de calidad total y la promoción de una cultura de mejora continua asegurará que el Centro de Salud tipo B Portoviejo pueda responder de manera efectiva a las demandas cambiantes del entorno de salud y proporcionar una atención excelente y centrada en el paciente.

Referencias Bibliográficas

- Alolayyan, M., Al-Rwaidan, R., Hamadneh, S., Ahmad, A.-A. A., Alhamad, A., Al-Hawary, S., y Alshurideh, M. (2022). The mediating role of operational flexibility on the relationship between quality of health information technology and management capability. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1015-1026. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.014>
- Arbaiza Fermi, L. (2020). *Gerencia estratégica: Teoría y casos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/?il=10770>
- Armijos Coronel, F. (2017). *Análisis de la satisfacción en los usuarios atendidos en el servicio de Odontología del Centro de Atención Ambulatorio Central Quito-IESS* [Proyecto de Investigación de Maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/6335/1/PIUAMSS008-2017.pdf>
- Bustamante Sanmartín, C. D., y Cabrera, G. E. (2022). Satisfacción de los pacientes que reciben servicio odontológico mediante SERVQUAL. *Revista Odontológica Basadrina*, 6(2), 17-24. <https://doi.org/10.33326/26644649.2022.6.2.1573>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Art. 32. Registro Oficial, 20 de octubre de 2008.
- Dehury, R., Sripathi, N., Acharyulu, G., Mohapatra, J., y Narayana, S. (2020). Role of health financing in provision of health care and universal health coverage in India. *Journal of Clinical and Diagnostic Research*, 14(6), LE01-LE05. <https://doi.org/10.7860/jcdr/2020/44358.13907>
- Elizondo-Elizondo, J., Quiroga-García, M., Palomares-Gorham, P., y Martínez-González, G. (2011). La satisfacción del paciente con la atención técnica del servicio odontológico. *Revista Salud Pública y Nutrición*, 12(1).
- Google. (s.f.). [Centro de Salud tipo B del IESS]. Consultado el 24 de mayo de 2024, de <https://maps.app.goo.gl/tNSHqa7wZV3pg46U7>
- Hameed, R. (2023). Administration responsibility for health facilities. *Russian Law Journal*, 11(5s). <https://doi.org/10.52783/rj.v11i5s.918>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2018). Resolución C.D. 560 de 2018: Reglamento General de las Unidades Médicas de Nivel I del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. <https://www.iess.gob.ec>

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2023). *Plan Médico Funcional: Centro de Salud B Portoviejo 2023*. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Marques, L., Martins, M., y Araujo, C. (2020). The healthcare supply network: current state of the literature and research opportunities. *Production Planning & Control*, 31(8), 590-609. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1663451>
- Ministerio de Salud Pública. (2014). Acuerdo Ministerial 5169 de 2015: Lineamientos implementación del modelo de atención integral de salud. Registro Oficial Edición Especial 348 de 06-ago.-2015
- Rambe, N., Nasution, L. K., y Yusuf, S. F. (2023). Determinants of Factors Associated with Community Demand for Health Services at Pintu Padang Health Center, South Tapanuli Regency. *International Journal of Public Health Excellence (IJPHE)*, 2(2). <https://doi.org/10.55299/ijphe.v2i2.378>
- Soleimanvandiazar, N., Mohaqeqi Kamal, S. H., Sajjadi, H., Ghaedamini Harouni, G., Karimi, S., Djalalinia, S., y Forouzan, A. S. (2020). Determinants of Outpatient Health Service Utilization according to Andersen's Behavioral Model: A Systematic Scoping Review. *Iranian Journal of Medical Sciences*, 45(5), 405-424. <https://doi.org/10.30476/ijms.2020.85028.1481>
- García Bermúdez, I. V., González Manso, M., Sánchez Sánchez, E. S., Rodríguez Hita, A., Rubio Rubio, M. R., y Suárez Fernández, C. (2021). Utilidad y aceptación del seguimiento telefónico de un asistente virtual a pacientes COVID-19 tras el alta. *Revista Clínica Española*, 221, 464-467. <https://doi.org/10.1016/j.rce.2021.01.003>
- Topmiller, M., McCann, J., Hoang, H., Rankin, J., Grandmont, J., Pelzer, M., y Sripipatana, A. (2023). Health centres and social determinants of health: an analysis of enabling services provision and clinical quality. *Family Medicine and Community Health*, 11. <https://doi.org/10.1136/fmch-2023-002227>

