



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**TÍTULO DEL TRABAJO:**

**PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL  
PACIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS  
ECUDENTAL DE LA CIUDAD DE LATACUNGA DURANTE EL AÑO 2022**

**DOCENTE:**

**DR. JORGE BEJARANO JARAMILLO**

**AUTORA:**

**OD. CAROLL ALEJANDRA CORONEL MONTENEGRO**

**2021**

## Tabla de contenido

Índice de tablas.....	IV
Índice de figuras .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	VII
ABSTRACT .....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	IX
CAPÍTULO I .....	11
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL .....	11
1.1. Análisis ambiental situacional .....	11
Características del Servicio al Cliente .....	12
Calidad total .....	14
1.2. Análisis de la gestión institucional .....	15
1.3. Análisis de la oferta y demanda de servicios.....	18
1.3.1. Ubicación geoespacial.....	18
1.3.2. Oferta de servicios .....	19
1.3.3. Demanda de servicios.....	20
CAPITULO II .....	23
OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN .....	23
2.1. Planteamiento del problema.....	23
2.2. Justificación del problema.....	25
2.3. Objetivos del plan de gestión .....	26
2.3.2. Objetivos específicos.....	26
2.4. Alternativas de solución .....	27
CAPÍTULO III .....	29
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....	29

4.1. Gestión organizacional - administrativa.....	31
4.2. Gestión financiera y económica.....	33
4.3. Gestión técnica y tecnológica.....	34
4.4. Gestión política y social.....	35
4.5. Gestión de monitoreo y evaluación.....	35
CAPÍTULO IV.....	40
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	40
4.1. Gestión organizacional – administrativa.....	40
Actividad 1.....	40
4.2. Gestión técnica y tecnológica.....	44
4.3. Gestión financiera y económica.....	50
4.4. GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL.....	53
CAPÍTULO V.....	55
EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	55
5.1. Monitoreo del plan.....	55
5.2. Evaluación del plan.....	59
5.3. Limitaciones.....	60
CAPÍTULO VI.....	61
Conclusiones y recomendaciones.....	61
6.1. Conclusiones.....	61
6.2. Recomendaciones.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64

## Índice de tablas

Tabla 1. Total pacientes por edad y género .....	21
Tabla 2. Patologías por edades .....	21
Tabla 3. Patologías por genero.....	22
Tabla 4. Matriz de evaluación y selección de altemativas .....	27
Tabla 5. Matriz FODA de la clínica de especialidades ECUDENTAL .....	37
Tabla 6. Indicadores.....	40
Tabla 7. Indicadores.....	41
Tabla 8. Indicadores.....	42
Tabla 9. Indicadores.....	42
Tabla 10. Indicadores.....	43
Tabla 11. Indicadores.....	43
Tabla 12. Indicadores.....	44
Tabla 13. Indicadores.....	45
Tabla 14. Indicadores.....	45
Tabla 15. Indicadores.....	46
Tabla 16. Indicadores.....	46
Tabla 17. Indicadores.....	47
Tabla 18. Indicadores.....	47
Tabla 19. Indicador 7.....	48
Tabla 20. Indicadores.....	49
Tabla 21. Indicador 9.....	49
Tabla 22. Presupuesto .....	50
Tabla 23. Indicadores.....	51
Tabla 24. Indicadores.....	52
Tabla 25. Indicadores.....	52
Tabla 26. Indicadores.....	53
Tabla 27. Indicadores.....	53
Tabla 28. Indicadores.....	54
Tabla 29. Indicadores.....	54
Tabla 30. Gestión organizacional administrativa .....	56
Tabla 31. Gestión técnica y tecnológica.....	56

Tabla 32. Gestión financiera y económica.....	57
Tabla 33. Gestión política y social.....	58

## Índice de figuras

Figura 1. Características del concepto de cliente .....	13
Figura 2. Organigrama Ecudental Latacunga. Elaborado por: Coronel (2021) .....	17
Figura 3. Fotografía de Ecudental Latacunga (2017).....	18
Figura 4. Mapa espacial de Ecudental Latacunga.....	19
Figura 5. Árbol de problemas. Elaborado por: Coronel 2021.....	24

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está orientada a la creación de un Plan de gestión para la mejora de la calidad de atención al paciente en la Clínica de Especialidades Odontológicas ECUDENTAL de la ciudad de Latacunga durante el año 2022, teniendo como objetivo diseñar un plan de gestión para el mejoramiento en la calidad de la atención a los pacientes, se ha recolectado información bibliográfica y de campo importante con la que se ha evidenciado las falencias que presenta la clínica y que han servido para la implementación de metas e indicadores con los cuales se ha proyectado el mejoramiento de la calidad en la atención a los pacientes, a través de un monitoreo minucioso y frecuente que evidencie el cumplimiento de las actividades planificadas disminuyendo la insatisfacción de los pacientes, siguiendo un proceso metodológico para la identificación del diagnóstico situacional con el cual se plantea brindar una atención cordial con calidad para que el paciente al visitar la Clínica de Especialidades Ecudental siempre quiera regresar, haciendo su estadía placentera y una experiencia satisfactoria, estableciendo procesos que permitan disminuir los tiempos de espera en la atención o cruces en el agendamiento de las citas a los pacientes que tiene historial con los pacientes de seguros optimizando la utilización de los recursos y el trabajo de cada profesional que labora en la clínica.

**Palabras clave:** Plan de gestión, atención al paciente, metas, indicadores, proceso metodológico.

## ABSTRACT

This research is aimed at the creation of a Management Plan for the improvement of the quality of patient care in the ECUDENTAL Dental Specialties Clinic of the city of Latacunga during the year 2022, with the aim of designing a management plan for the improvement in the quality of patient care, important bibliographic and field information has been collected with which the shortcomings presented by the clinic have been evidenced and which have served for the implementation of goals and indicators with which the improvement of quality in patient care has been projected, through a thorough and frequent monitoring that evidences compliance with planned activities reducing patient dissatisfaction, following a methodological process for the identification of the situational diagnosis with which it is proposed to provide cordial care with quality so that the patient when visiting the E cudental Specialty Clinic always wants to return, making their stay pleasant and a satisfactory experience, establishing processes that allow to reduce waiting times in care or crossings in the scheduling of appointments to patients who have a history with insurance patients optimizing the use of resources and the work of each professional who works in the clinic.

**Keywords:** Management plan, patient care, goals, indicators, methodological process.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas con frecuencia enfrentan muchas adversidades para posicionarse en el mercado cualquiera sea el segmento en el que se encuentre; comercio, producción o servicio, entre los que se puede denotar la atención al cliente, se escucha con frecuencia que el cliente es la razón de ser de las empresas, no contar con una adecuada atención al cliente influirá en el cumplimiento de los resultados planificados obtener durante un periodo determinado de tiempo, llegando a convertirse en un factor importante para su permanencia en el tiempo y en el espacio.

Las instituciones de salud, de odontología no están exentas de esta situación en particular, la afluencia de pacientes es un indicador que evidencia la satisfacción después de haber recibido los servicios que en ellas se ofertan, si el indicador es bajo debe entenderse que existen falencias en el proceso de atención que puede ser ocasionado por un deficiente trato para el paciente debiendo trabajar en ello para su mejoramiento.

El plan de gestión es un documento diseñado de la mejor forma sobre la manera de manejar una institución, esta detalla un universo o territorio, los diferentes problemas y oportunidades que se pueden presentar durante la gestión, de esta manera los objetivos que se establecieron en base a la información se pueden trabajar de la manera más adecuada durante un periodo de tiempo, sea este a corto o largo plazo, este plan debe incluir actividades cotidianas que promueven la fortaleza y el bienestar del recurso humano de la institución, disminuyendo al máximo problemas administrativos, financieros, operativos, políticos y sociales.

Es así que el presente trabajo, está encaminado a elaborar un Plan de gestión para la mejora de la calidad de atención al paciente en la Clínica de

Especialidades Odontológicas ECUDENTAL de la ciudad de Latacunga durante el año 2022, con el cual se pretende contribuir al desarrollo empresarial fortaleciendo los aspectos económico y social de la clínica, haciendo que estas iniciativas estén enmarcadas en la satisfacción del paciente al visitar la clínica cuando requiera de los servicios que brinda sin dejar de lado la satisfacción del personal que ahí labora.

Para el desarrollo del proyecto de investigación, con la finalidad de cumplir la planificación como primer punto se desarrolla el análisis ambiental situacional de la gestión de la clínica, detallando como es el funcionamiento de la estructura administrativa, financiera y operativa, además de conocer todos los servicios que oferta.

Dentro de este contexto, se realizará el estudio del objeto del plan de gestión, una vez definido el problema principal que enfrenta Ecudental, identificando las causas y oportunidades de mejora, las cuales estarán relacionadas al cumplimiento de los objetivos del plan. Para cumplir con el desarrollo se abordará el diagnóstico de las capacidades gerenciales de la clínica, a través del reconocimiento de las fortalezas y debilidades de las cuatro gestiones organizativa-administrativa, financiera y económica, técnica y tecnológica y la política y social.

De esta manera, para que la clínica mejore el control interno, se va a desarrollar un plan de gestión, estructurado con las cuatro gestiones citadas en el párrafo anterior, para el caso se van a diseñar actividades que estén relacionadas al plan estratégico de Ecudental Latacunga, en el que se han considerado indicadores de monitoreo y control.

Como siguiente paso en la estructuración del plan de gestión se ejecutará la evaluación, hasta delimitar las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo del presente proyecto para el mejoramiento continuo en la atención de los pacientes la Clínica de Especialidades Odontológicas ECUDENTAL de la ciudad de Latacunga.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

### 1.1. Análisis ambiental situacional

En el ámbito comercial, la atención al cliente debe ser considerada como un baluarte para las empresas públicas, así como para las privadas, tomando como referencia la frase que el cliente es la razón que mueve la empresa, en ese sentido los pacientes son la razón de ser de la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecuatorial Latacunga.

La atención al cliente es una actividad desarrollada por las organizaciones con orientación a satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando así incrementar su productividad y ser competitiva. El cliente es el protagonista y el factor más importante en el juego de los negocios. (Najul Godoy, 2011, p. 25).

De acuerdo con lo mencionado con la autora Najul Godoy la atención al cliente va más allá de vender los productos o servicios ofertados, es preciso que se tenga en cuenta que los clientes buscan satisfacer una necesidad, pero recibiendo un trato cordial, amable que vaya más allá de la compra, al punto de fidelizarlos para que los adquieran con periodicidad.

Dentro de este contexto “la atención al cliente varía según se ofrezca un servicio o un producto, si lo que se vende es un servicio, debe darle más prioridad a detectar los gustos y necesidades del cliente y responder con la verdad sus dudas y preguntas” (Arroyo Díaz 2017).

Es muy importante que la información proporcionada al cliente sea la correcta al momento de ofertarle un producto o servicio, ya que al adquirirlo tendrá que llenar sus expectativas, o mejor aún si se está por encima de ellas, ese es un condicionante general que tienen las personas al requerir que las cosas estén bien, funcionen correctamente, y cumplan con los propósitos para los que fueron adquiridos.

Al referirse a la atención al cliente hay un aspecto muy importante a considerar que es la satisfacción, en este sentido “la satisfacción del cliente es el estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas” (Salazar Yépez and Cabrera Vallejo, 2016, p. 13).

Satisfacer la necesidad de compra es un factor importante para considerar en el momento de ofertar un producto o servicio, en el caso de estudio cuando un paciente visita la Clínica Ecudental Latacunga necesitando los servicios odontológicos debe salir satisfecho por la atención que recibió.

### **Características del Servicio al Cliente**

Entre los factores que inciden en el servicio al cliente en una institución y que se aprovecharía para poder sacar ventaja competitiva a otras instituciones que ofertan iguales servicios y ganar así la fidelización del cliente tenemos (Rodríguez Robayo 2017):

- **Amabilidad:** Refiere el trato cortés, amable y atento que se le brinda al cliente. Una sonrisa como saludo.
- **Honestidad:** Es uno de los valores más importantes, pues se debe tratar con la verdad al cliente y evitar el engaño, el prestador del servicio debe satisfacer la necesidad como objetivo primordial.
- **Atención personalizada:** Es la atención directa, única y particular con el cliente, tomando en cuenta todos los detalles de servicio de acuerdo con el gusto del cliente para ofertarle el mejor producto.
- **Rapidez en la atención:** Es el tiempo que el cliente espera para que el encargado le brinde la atención en el servicio, este tiempo puede ser para buscar un servicio, generar un reclamo o solucionar una problemática.
- **Confianza:** Es la seguridad que transmite el vendedor hacia el cliente con el producto o servicio que está adquiriendo. Llegando a generar seguridad al cliente para adquirir sus servicios.

- Disposición de Servicio: Dar importancia a las necesidades y requerimientos que tiene el cliente. Con un trato cordial y en un ambiente amigable, escuchando siempre al cliente sin interrumpirlo.

Teniendo como referencia las características citadas por el autor Rodríguez Robayo; todas tienen un peso importante, la cordialidad y respeto hará que el cliente/paciente se sienta a gusto desde que ingresa al establecimiento, sala de espera de la clínica, mencionarle las características del producto o servicio ofertado sin aumentar o disminuir las cualidades es sinónimo de honestidad y el cliente/paciente al recibirlo sentirá satisfacción al cubrir su necesidad, con un trato personalizado que no lo haga sentirse superior pero si importante sin demoras en la atención o cumpliendo con los tiempos mencionados esto generará confianza con la garantía de que el cliente/paciente salga satisfecho y regrese por la calidad brindada en todo el proceso de la atención.



*Figura 1. Características del concepto de cliente*

*Recuperado de (Anon*

*n.d.)*[https://es.slideshare.net/MarketingTI/capacitacion-atencin-al-cliente-](https://es.slideshare.net/MarketingTI/capacitacion-atencin-al-cliente-14140002)

*14140002*

En tal sentido, en el servicio al cliente uno de los aspectos claves es la calidad, entendiéndose como (describir el concepto y los atributos desde la mirada con el cliente).

### **Calidad total**

Refiriéndose a la calidad total Atkinson (1990) citado por (Martínez and El Kadi, 2019, p. 219), afirma que “la calidad total es un acercamiento estratégico para producir el mejor producto posible y servicio posible a través de una constante innovación”.

Por ende, la calidad total en el servicio odontológico se puede lograr con una constante innovación adaptándose a los cambios y requerimientos de las necesidades del mundo que evoluciona a una alta velocidad, teniendo en cuenta los factores económicos, humano tecnológico con el que cuenta Ecudental Latacunga.

Refiriéndose a la calidad total (Medina Ramirez 2018) enuncia que existen varios enunciados, como las que a continuación se describe:

- Disponibilidad. - El grado de probabilidad que el servicio se encuentre operable y disponible siempre que el cliente tenga la necesidad de usarlo o adquirirlo.
- Accesibilidad. - El grado de posibilidad que tiene un cliente para acceder fácilmente al contacto con el servicio o el proveedor.
- Cortesía. - El grado de comportamiento humano profesional y cortés con el que se atiende al cliente.
- Agilidad. - El grado de habilidad con la que se satisface rápidamente la necesidad o solicitud del cliente.
- Confianza. - El grado de seguridad que transmite el prestador del servicio al cliente demostrando tener capacidades, habilidades para lograr satisfacer su necesidad.

- Comunicación.- El grado de transmisión del proveedor del servicio con el que el cliente al comunicar u ofertar sus productos.

La satisfacción o insatisfacción del paciente, respecto a la experiencia del servicio odontológico, influye en la duración de la relación con la clínica odontológica – paciente, incidiendo positivamente en la lealtad de este. Adicionalmente, la satisfacción puede favorecer la predisposición del paciente a realizar un mayor esfuerzo económico por los beneficios recibidos del servicio odontológico, la satisfacción refiere a la decisión sobre la disposición a pagar más.

## **1.2. Análisis de la gestión institucional**

Ecudental Latacunga tiene como su más alto nivel administrativo a la junta de accionista, conformada por 10 personas quienes han aportado un porcentaje de capital indistinto que a su vez les faculta en la toma de decisiones empresariales con voz y voto.

A propósito de la junta de accionista, (Gaspar 2011) expresa que “se necesita que todos los accionistas de una sociedad anónima puedan ejercitar sus derechos políticos mediante los órganos contemplados al efecto”.

De la junta de accionistas se elige el Director Ejecutivo de Ecudental Latacunga, responsabilidad que recae sobre la Ing. Salome Ávila, ella lleva las riendas de la clínica, siendo los procesos gobernantes, existen 11 especialistas; 1 endodoncista, 5 ortodoncista, 1 cirujano maxilofacial y 1 periodoncista, 1 odontopediatra. 1 rehabilitador oral, 1 implantólogo, 2 odontólogos generales, 4 auxiliares de odontología a quienes se les ha considerado como procesos adjetivos, existe la contadora, el administrador junior, jefes de ventas, producción, calidad y relaciones públicas como procesos sustantivos.

La contadora cumple una función importante para el funcionamiento de Ecudental Latacunga, a más de llevar la contabilidad coordina con el jefe de producción el trabajo realizado mes a mes por los odontólogos, especialistas

para el pago de sus facturas, con el jefe de ventas se encarga de revisar la venta de los productos y servicios a través de un reporte diario, además de generar los sueldos y salarios que deben percibir el personal mensual por el trabajo desempeñado, información que proporciona a la Directora ejecutiva para su aprobación y que respalda la toma de decisiones.

Los especialistas asisten a Ecudental Latacunga bajo un cronograma de actividades semanal, el endodoncista los días jueves, el ortodoncista de acuerdo a su cronograma se alternan los días, el cirujano maxilofacial los sábados, el periodoncista los viernes, el odontopediatra trabaja los días viernes y sábados, el rehabilitador los martes, el implantólogo tiene agenda cada 3 meses, los odontólogos generales trabajan de domingo a domingo, tienen un día entre semana libre ya que los fines de semana existe afluencia de pacientes y la atención es permanente.

Ecudental Latacunga en su infraestructura cuenta con cinco consultorios y un quirófano completamente equipado para que los odontólogos y especialistas brinden la atención de las consultas a los pacientes que acuden por cualquier sintomatología, o para continuar con los tratamientos contratados.

La distribución de la estructura administrativa de Ecudental Latacunga se resume en el siguiente organigrama:

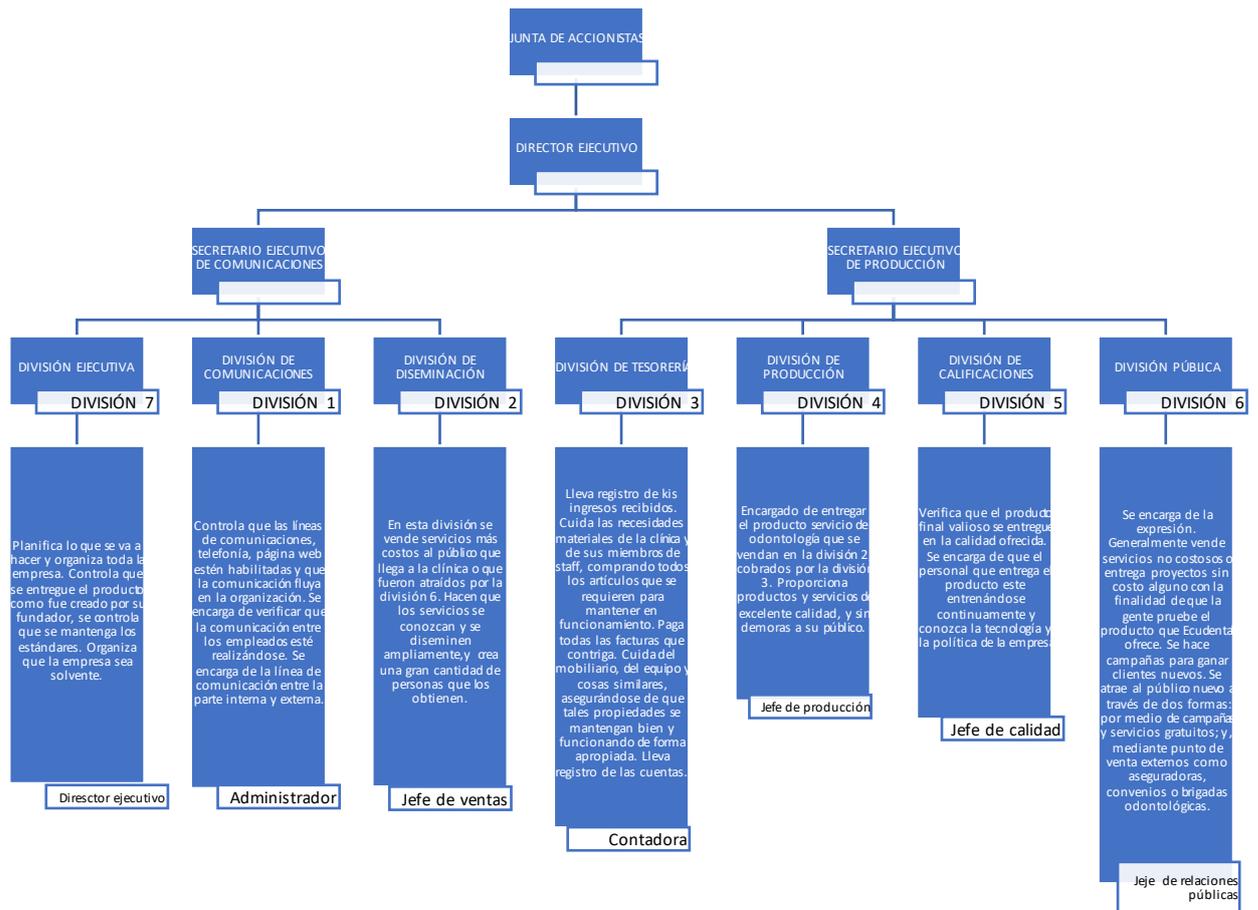


Figura 2. Organigrama Ecudental Latacunga. Elaborado por: Coronel (2021)

La infraestructura de Ecudental Latacunga no es propia, se destina mensualmente \$3500 dólares para el pago del arriendo información proporcionada por su contadora, rubro representativo para su funcionamiento, pero debido al posicionamiento que presenta su ubicación es estratégica para la afluencia de pacientes, gracias a ello se proyecta al cumplimiento de la misión y visión institucional.

**Misión.** - Nuestra misión es brindar a nuestros pacientes, un servicio odontológico especializado de alta calidad, garantizando el éxito del tratamiento dental ya que cumple con estrictas normas de bioseguridad, enmarcados en un ético conocimiento científico y técnico, que ofrece precios competitivos con respecto al medio nacional e internacional.

**Visión.** - Obtener el reconocimiento a nivel nacional e internacional como Centros Especializados de Odontología que cumplen con altos estándares de calidad

### **1.3. Análisis de la oferta y demanda de servicios**

#### **1.3.1. Ubicación geoespacial**

La Clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental Latacunga está ubicada en la provincia de Cotopaxi, en su cabecera cantonal Latacunga, parroquia Juan Montalvo entre las calles Avenida Unidad Nacional y Euclides Salazar.



*Figura 3. Fotografía de Ecudental Latacunga (2017)*

*Recuperado de*  
[https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x91d461a07512cedf%3A0xe0ffe1636774b359!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOsV-Hwp1-2nzcDfy927fNMKPgYWabgS\\_93MfoX%3Dw105-h160-k-no!5secudental%20latacunga%20](https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x91d461a07512cedf%3A0xe0ffe1636774b359!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOsV-Hwp1-2nzcDfy927fNMKPgYWabgS_93MfoX%3Dw105-h160-k-no!5secudental%20latacunga%20)



*Figura 4. Mapa espacial de Ecudental Latacunga*

Fuente de imagen: Google maps (2021).

### **1.3.2. Oferta de servicios**

Ecudental inicia sus actividades en febrero del 2009, donde prestó atención a pacientes de los sectores aledaños que presentaban complicaciones en su salud bucal; también, aunque en un número reducido a las personas que viven en las parroquias rurales de la ciudad y de la provincia en general.

Ecudental se crea a partir de la necesidad de brindar un servicio de calidad en el área odontológica y ampliando los servicios de especialidades, puesto que a esa época en la ciudad de Latacunga existían consultorios odontológicos, pero no clínicas que brinden el servicio de especialidades con profesionales de alto nivel, calificados y capacitados.

En ya casi 11 años de trayectoria en el sector salud, ha obtenido un prestigio y se ha posicionado entre una de las mejores clínicas a nivel de la ciudad de Latacunga, ofertando atención odontológica integral para problemas del sistema estomatognático.

Su ubicación en la zona sur centro de Latacunga, punto estratégico para que los pacientes accedan desde el norte, sur y oeste por las vías de acceso a la ciudad ha generado una gran rivalidad en el ámbito de atención, de comercio y de posicionamiento, sus mayores competidores en el área de la salud

odontológica son la Clínica Punto Dental, Clínica TopDentis situadas a pocas cuadras, además que se debe recalcar que hasta la actualidad aún existen un sin número de consultorios odontológicos en toda la ciudad.

Respecto al horario de atención, Ecudental Latacunga atiende de domingo a domingo con su personal detallado en el análisis de la gestión institucional y acorde al cronograma ahí mencionado desde las 09:00 am hasta las 20:00 pm, brindando servicios de odontología general, especialidades y de emergencia en:

- Odontología preventiva
- Odontopediatría
- Ortodoncia
- Rehabilitación Oral
- Cirugía Máxilofacial
- Periodoncia
- Implantología
- Endodoncia

### **1.3.3. Demanda de servicios**

Ecudental Latacunga cuenta con una cartera amplia de pacientes, al trabajar con aseguradoras a través de convenios, muchos de ellos han hecho uso del seguro cuando presentan alguna patología odontológica, o simplemente por estética, entre los que se puede resaltar trabajadores de Supermaxi, Aki, Santa María, Elepco, Cámara de Comercio de Latacunga, la escuela de Fútbol Jonathan Arroyo, Asociación de taxistas de Latacunga, autoridades del Gad Provincial y Municipal, entre otros.

En cuanto al nivel económico, los pacientes que acuden a la clínica presentan un nivel de vida medio y alto, en su mayoría pertenecen a la ciudad de Latacunga, también llegan desde los cantones aledaños de Pujilí y Salcedo.

A continuación, se describen las patologías orales que fueron atendidas durante 2020.

Tabla 1. Total pacientes por edad y género

EDAD	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
0-10 AÑOS	537	459	996
11-20 AÑOS	603	618	1221
21-30 AÑOS	937	695	1632
31-40 AÑOS	981	540	1521
41-50 AÑOS	501	505	1006
51-60 AÑOS	403	387	790
61-70 AÑOS	275	230	505
71-80 AÑOS	108	104	212
81-90 AÑOS	69	48	117
<b>TOTAL</b>			<b>8000</b>

Elaborado por: Coronel (2021)

Tabla 2. Patologías por edades

CIE 10	PATOLOGÍA	0-10 AÑOS	11-20 AÑOS	21-30 AÑOS	31-40 AÑOS	41-50 AÑOS	51-60 AÑOS	61-70 AÑOS	71-80 AÑOS	81-90 AÑOS	
K021	CARIES DE LA DENTINA	335	369	492	416	147	368	110	20	24	
K020	CARIES LIMITADA AL ESMALTE	162	89	135	103	25	18	12	0	0	
K036	DEPOSITOS (ACRECCIONES) EN LOS DIENTES	30	298	360	374	287	198	82	21	24	
K040	PULPITIS	120	73	71	98	120	26	42	16	11	
K041	NECROSIS DE LA PULPA	139	65	57	69	95	18	52	25	12	
K010	DIENTES INCLUIDOS	30	81	157	136	115	13	8	4	0	
K011	DIENTES IMPACTADOS	0	71	84	76	69	10	6	2	0	
K050	GINGIVITIS AGUDA	0	10	19	25	18	48	87	65	26	
K053	PERIODONTITIS CRÓNICA	0	0	15	11	10	50	93	50	20	
K074	MAL OCLUSIÓN DE TIPO NO ESPECIFICADO	180	165	242	213	120	41	13	9	0	
<b>TOTAL</b>		<b>996</b>	<b>1221</b>	<b>1632</b>	<b>1521</b>	<b>1006</b>	<b>790</b>	<b>5</b>	<b>212</b>	<b>117</b>	<b>800</b>

Elaborado por: Coronel (2021)

Tabla 3. *Patologías por genero*

<b>CIE 10</b>	<b>PATOLOGÍA</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>
<b>K021</b>	CARIES DE LA DENTINA	1142	1139
<b>K020</b>	CARIES LIMITADA AL ESMALTE	296	248
<b>K036</b>	DEPÓSITOS (ACRECIONES) EN LOS DIENTES	742	932
<b>K040</b>	PULPITIS	269	308
<b>K041</b>	NECROSIS DE LA PULPA	254	278
<b>K010</b>	DIENTES INCLUIDOS	251	293
<b>K011</b>	DIENTES IMPACTADOS	196	122
<b>K050</b>	GINGIVITIS AGUDA	103	195
<b>K053</b>	PERIODONTITIS CRÓNICA	128	128
<b>K074</b>	MAL OCLUSIÓN DE TIPO NO ESPECIFICADO	505	478

Elaborado por: Coronel (2021)

La presencia de dos clínicas cercanas que ofertan servicios iguales a Ecudental hace que los costos sean altamente competitivos, razón por la cual se debe dar prioridad a la calidad en la atención al paciente, teniendo como referencia que un paciente satisfecho siempre regresa y es un portavoz positivo a sus familiares, amigos, allegados.

La falta de servicios de especialidades en los centros de salud públicos, obtener un turno es difícil y cuando logran conseguir la cita la espera mínima es de un mes, las patologías caries de dentina, caries limita el esmalte, depósitos (acreciones) en los dientes, pulpitis, no pueden esperar haciendo que los pacientes busquen alternativas de atención, ahí radica la importancia de captar pacientes con todos los servicios ofertados por Ecudental Latacunga con una atención personalizada de calidad.

## CAPITULO II

### OBJETO DEL PLAN DE GESTIÓN

#### 2.1. Planteamiento del problema

Ecudental Latacunga reapertura sus actividades brindando atención priorizada desde mayo del año 2020, su atención era exclusiva para pacientes con sintomatología emergente, fortaleciendo los protocolos de bioseguridad, de atención y de manejo de desechos existentes en la institución; después de unos meses, la atención se regulariza para todo tipo de procedimiento odontológico.

En una mesa redonda con la participación de la señora Gerente Ing. Salome Ávila, personal administrativo, especialistas, odontólogos y auxiliares expusieron uno a uno las diferentes problemáticas que enfrenta Ecudental Latacunga desde el mes de agosto del año anterior desde que la atención se regulariza para todo tipo de procedimiento odontológico.

Los pacientes que tenían tratamientos de continuidad (ortodoncia, rehabilitación oral, odontopediatría) no pudieron ser atendidos por la pandemia, los controles se fueron acumulando y los malestares agravando. Una vez que inició la atención a estos pacientes muchos no estaban conformes con la atención brindada, el tiempo de espera, la falta de especialistas, los costos y el temor de visitar al odontólogo por la situación de salud que atravesamos empezaron a ser un problema para desarrollar las actividades normales y cotidianas en la clínica.

En esta nueva modalidad que hoy se conoce al no existir una coordinación adecuada entre el personal de recepción y el personal que brinda la atención odontológica en un caso; o, el personal de recepción y la plataforma de seguro privado en donde se registran las citas. Esto hace que el paciente tenga quejas, malestar, hasta enojo por la atención tardía que se brinda en la clínica,

situaciones que desencadenan en la pérdida de pacientes, o a su vez se tiene pacientes insatisfechos que usan los servicios por obligación.

A medida que se reducen la visita de pacientes, disminuyen también los ingresos de Ecdental Latacunga, sin recursos los sueldos y salarios de los colaboradores se han visto afectados al no ser cumplidos, razón por la cual ha experimentado una alta rotación de personal, lo que no le ha permitido mantener un óptimo equipo de trabajo.

Para identificar el problema principal de Ecdental Latacunga se aplicó la técnica del árbol de problemas:

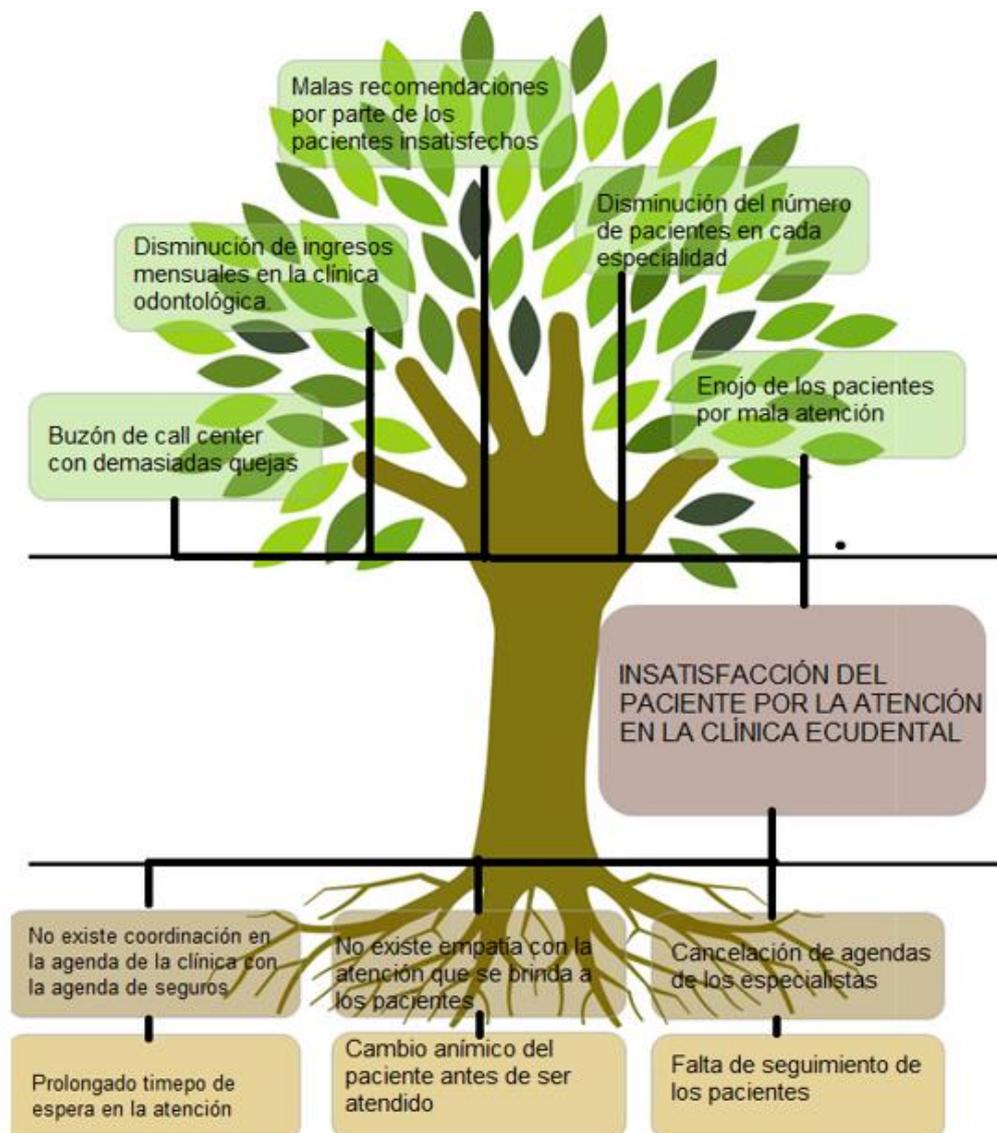


Figura 5. Árbol de problemas. Elaborado por: Coronel 2021.

El problema a solventar en Ecudental Latacunga es la insatisfacción del paciente, situación que se ha agravado en el último año como se lo ha mencionado anteriormente debido a la pandemia del COVID-19, “las instituciones de salud han implementado protocolos de bioseguridad estrictos y efectivos para continuar brindando atención evitando la contaminación cruzada que se pudiera dar entre el personal odontológico y el paciente que va a ser atendido” (Falcón-Guerrero and Falcón-Pasapera 2020).

A esto también se le puede sumar el temor que tienen las personas al contagio por tener que salir de sus hogares, miedo que se incrementa si es una visita a una clínica así sea odontológica y se cumplan con todos los protocolos de bioseguridad factor importante a considerar, la espera desespera dice el adagio al tener que estar demasiado tiempo para la atención su insatisfacción es aún más evidente.

## **2.2. Justificación del problema**

Actualmente, la falta de pacientes obliga a Ecudental Latacunga a que establezca un plan de gestión en el que, la atención sea nuevamente atractiva para los pacientes a través de la promoción de un mejor trato personalizado, un nuevo modelo que se enfoque en satisfacer al máximo las necesidades de los pacientes que acuden a utilizar los servicios que brinda la clínica.

Los pacientes son la razón de ser Ecudental Latacunga, por eso es necesario mejorar la atención y el trato que se le brinda, reducir los tiempos de espera, haciendo que visitar la clínica sea una experiencia gratificante que podría repetirla con frecuencia.

En esta nueva modalidad de atención al no existir una coordinación adecuada entre el personal de recepción y el personal que brinda la atención odontológica en un caso; o, el personal de recepción y la plataforma de seguro privado en donde se registran las citas.

Si esta situación se agrava puede desencadenar en la pérdida de pacientes, o a su vez tener pacientes insatisfechos que usan los servicios por obligación, si esto ocurre los ingresos de Ecudental se verán seriamente afectados.

## **2.3. Objetivos del plan de gestión**

### **2.3.1. Objetivo General**

- Diseñar un plan de gestión para el mejoramiento en la calidad de la atención a los pacientes de Ecudental Latacunga en el año 2022.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Recolectar información de campo para el análisis de las causas que ocasionan la insatisfacción de los pacientes en la Clínica Ecudental.
- Proponer la implementación del equipamiento de los consultorios odontológicos para la mejora de la calidad en la atención a los pacientes en la Clínica Ecudental.

## 2.4. Alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
 ESCUELA DE NEGOCIOS  
 MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD  
 PLAN DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE  
 ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA CLÍNICA DE ESPECIALIDADES  
 ODONTOLÓGICAS ECUDENTAL – LATACUNGA

Tabla 4. *Matriz de evaluación y selección de alternativas*

PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			PUNTAJE TOTAL
		FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	FACTIBILIDAD POLÍTICA	
<b>Insatisfacción del paciente por la atención en la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental Latacunga</b>	Manejo del mejoramiento los espacios de espera del paciente	3+4+3+4+4+3=21/30	2+3+4+2+2+2=15/30	4+3+4+4+4+3=22/30	58/90
	Planificación de actividades conjuntas para agendamiento de pacientes	5+4+5+4+5+5 =28/30	5+4+4+4+4+5=26/30	5+4+5+5+4+4=27/30	81/90
	Convenios para coordinar capacitaciones de trato personalizado al paciente.	5+4+4+4+4+5 =26/30	4+4+3+4+3+4 =22/30	3+4+5+4+4+3 =23/30	71/90
	Seguimiento continuo a los pacientes	5+4+3+5+4+4=25/30	4+4+3+4+4+4=23/30	3+4+3+3+4+4=21/30	69/90

Elaborado por: Coronel (2021)

Fuentes de información: Personal de la Clínica de Especialidades Ecudental Latacunga

Definida la problemática que genera la insatisfacción del paciente por la atención en la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental Latacunga, se

ha propuesto cuatro (4) alternativas de solución que respondían a las necesidades planteadas.

En este proceso para la selección de las alternativas de solución se pudo contar con cinco personas delegadas, por la Gerente de la Clínica: administrador, contadora, auditora, secretaria, auxiliar de odontología, y la coordinadora de clínica, que recae en mi persona.

Para realizar una evaluación democrática de cada una de las alternativas, mediante la asignación de una escala de Likert de 1 a 5 (considérese 5 la opción más factible y 1 la menos factible), en base a un análisis profundo de la situación que atraviesa la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecuatorial Latacunga, se obtuvo como resultados dos posibles alternativas de solución que son:

- Planificación de actividades conjuntas para agendamiento de pacientes.
- Convenios para coordinar capacitaciones de trato personalizado al paciente.

Decidimos mantener ambas alternativas de solución porque son las más aptas para solventar la problemática que se da en esta unidad de salud, la cual básicamente responde a la incapacidad del personal de recepción de coordinar las agendas de la clínica con las agendas de seguro y evitar un cruce de horarios durante la atención odontológica procurando que sea a tiempo y de calidad; y la falta de empatía del personal de recepción para recibir al paciente durante la cita que se otorgó con anterioridad.

En base a estas dos alternativas podremos construir estrategias o elementos que favorezcan al mejoramiento de la calidad de atención y de los servicios ofrecidos por esta unidad de salud, para alcanzar el cumplimiento de la misión de la clínica.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con el diagnóstico de la gestión organizacional del presente estudio, es necesario entender que la gestión organizacional es el análisis preciso que se realiza para evaluar la situación de la clínica, así como los inconvenientes o problemas por los que atraviesa en ese momento, sus capacidades o potenciales para crecer y vías de desarrollo o expansión para el logro de los objetivos.

Para desarrollar nuestro análisis organizacional usaremos la herramienta gerencial matriz FODA que nos ayuda a comprender la situación de la clínica Ecuatorial por medio de la elaboración de un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza; resultando de suma importancia para decidir las estrategias actuales y futuras.

Esta matriz nos permite contemplar un panorama amplio de la clínica, a partir de las ventajas con las que podemos competir hasta las dificultades que pueden poner en riesgo su estabilidad. Creando un diagnóstico inicial eficaz y útil para detectar cuál es la vía que debe seguir la clínica y brindar un conocimiento más amplio de las características de valor a todos los integrantes de la clínica. Centrándonos en las fortalezas y debilidades vamos a lograr que los equipos de trabajo encuentren estrategias y soluciones para superar alguna crisis, empezando a crear equipos más productivos.

Esta matriz se divide en dos tipos de análisis: un análisis interno y análisis externo. En el diagnóstico interno vamos a analizar las fortalezas y debilidades considerando la capacidad administrativa, la capacidad técnica y tecnológica, la capacidad financiera y económica, y la capacidad política y social de la clínica. En este caso, las fortalezas serán todas las características que ayudan a crecer a la clínica, son elementos que destacan del resto. Por el contrario, las debilidades van a ser los puntos negativos que afectan la realización de los objetivos y probablemente creando el riesgo de la continuidad de la clínica.

En el diagnóstico externo analizaremos las condiciones en las que se desarrolla la clínica pero que no van a depender necesariamente de esta. Pueden presentarse como amenazas u oportunidades algunos factores sociales, ambientales, políticos o legales determinantes para el continuo desempeño o acciones que pueden frenar el crecimiento de la clínica.

Entonces ahora definiremos que significa cada una de las siglas de FODA; la F significa fortaleza y en esta iremos enunciando los puntos fuertes de la clínica, se incluirá todos aquellos aspectos positivos de los cuales puede la clínica tener de base para seguir creciendo. La O serán las oportunidades que hacen referencia a todos los aspectos internos que beneficiarán a la clínica para alcanzar sus metas, es decir, las buenas oportunidades que permiten el crecimiento. La D en este caso serán las debilidades, que son puntos negativos o débiles dentro de la clínica, y van a depender exclusivamente de la misma clínica colocándola en una posición desfavorable en comparación a sus competidores. Y, por último, la A que representa a las amenazas dentro de la clínica, aquí recalcamos los obstáculos, dificultades, problemas o desafíos que se van a presentar en un ambiente externo, no van a depender de la clínica sino del medio en que se desenvuelve.

A través del desarrollo del análisis FODA en la clínica de especialidades odontológicas ECUDENTAL hallaremos puntos rojos o debilidades que están frenando nuestro desempeño y a su vez aspectos positivos que podremos fortalecer para seguir creciendo.

En función de lo anteriormente explicado el equipo de la clínica Ecudental procedió a realizar el diagnóstico gerencial que se detalla a continuación:

## **4.1. Gestión organizacional - administrativa**

### **Fortalezas**

- Posee un sistema administrativo y de logística que permite tener claro las funciones de acuerdo con cada asignación.
- Cuenta con un sistema de recursos humano capaz de incentivar el desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores en cuanto a sus funciones asignadas para optimizar la calidad de atención.
- Existe un sistema de monitoreo y evaluación que se aplica mensualmente para determinar cómo van los resultados y el ambiente laboral.
- Conserva un organigrama descriptivo de niveles jerárquicos que permite al personal saber quién dirige, controla y coordina todas las actividades y evitar duplicidad de roles.
- Dirección ejecutiva efectiva para tomar decisiones importantes en el ámbito político y estratégico y asesora a la junta de socios para tomar las mejores decisiones en aspectos de calidad de atención.
- Se cuenta con un plan de control para evaluar objetivos planteados al nacimiento de la clínica, a través de estrategias dictadas por la dirección ejecutiva.
- Trayectoria de años en el mercado que posiciona a la clínica entre las primeras opciones de elección de pacientes de la ciudad y sus alrededores.

### **Debilidades**

- Ausencia de un plan estratégico de mejoramiento de la calidad en la atención de pacientes que evita tener un control y seguimiento de la satisfacción del paciente después de ser atendido.
- Ausencia de un plan operativo de calidad en atención que no asigna responsables para determinar objetivos o directrices a cumplir en un tiempo determinado en relación con la satisfacción del paciente.

- Existe un sistema de recursos humanos que no se aplica, deficiente en el cumplimiento de sus funciones. Ya que no se aplica un sistema de selección de personal y posterior a ello la inducción de este.
- No se aplican los subsistemas de talento humano: selección, contratación, inducción, capacitación, despido, planes de carrera, jubilación que perjudican en cuanto al objetivo de la clínica.
- Alta rotación del personal clínico y administrativo que se da por falta de procesos de selección de personal y esto conlleva a un descontento por parte del paciente, pues siempre le atenderá un nuevo profesional.
- No existe capacitaciones continuas al personal clínico y administrativo de los procesos de atención al cliente que van a llevar a malos tratos o tratos inadecuados hacia el paciente causando descontento o insatisfacción en la atención.
- Falta de seguimiento al sistema de monitoreo y evaluación que se debe realizar de manera mensual dejando en el abandono la opinión del paciente después de su atención en la clínica.
- Ausencia de liderazgo, a pesar de que existe un organigrama y dirección ejecutiva, no existe un líder que sepa llegar al personal, y esto se traduce en una falta de motivación y desanimo.
- Trabajo en equipo ineficiente por la falta de liderazgo, cada uno del personal hace lo que mejor cree sin tener metas claras u objetivos definidos traduciendo esto en una mal atención al cliente.
- Talento humano desmotivado por falta de pagos y beneficios, el incumplimiento de sus remuneraciones hace que el personal ya no trabaje con agrado y en mucho de los casos se va a traducir también en una alta rotación de personal convirtiendo esto en un círculo vicioso.
- Los resultados del plan de control son indiferentes a las decisiones de los altos mandos, a pesar de que mes a mes se realiza la encuesta de satisfacción laboral no se hace nada por mejorar, simplemente se la realiza y se archiva.
- Cobertura de tratamientos de especialidad de años pasados por abandono de tratamientos por parte de los especialistas, después de la pandemia muchos especialistas abandonaron a sus pacientes y eso se traduce en que

la clínica debió buscar nuestros profesionales que retomen los casos y vuelvan a pagar los tratamientos, creando un descontento en los pacientes y un desbalance en los estados de cuenta de la clínica.

## **4.2. Gestión financiera y económica**

### **Fortalezas**

- Cuenta con una asistente contable que lleva las cuentas de la clínica, cuadros de caja diarios y los procesos contables mensualmente.
- Los costos de los tratamientos se han reducido después de la pandemia para atraer más pacientes y ganar más mercado.
- Se han incorporado ofertas y promociones en los tratamientos dentales para recapitalizar el desbalance que se dio por el abandono de los profesionales.

### **Debilidades**

- La contadora no trabaja diariamente en la clínica, realiza sus auditorías de manera trimestral, que conlleva a poder tener un descuadre de cajas que no se va a resolver sino hasta después de 3 meses.
- La clínica no cuenta con un fondo de emergencia o un presupuesto para eventualidades, que como ya hemos visto a perjudicado no solo a los accionistas sino también a los profesionales e incluso a los pacientes.
- No posee un plan para análisis de costos de tratamientos, por lo que, no se busca rentabilidad sino cantidad de pacientes y esto hace que existan más pacientes pero el servicio no va a satisfacer las necesidades de estos.
- Actualmente presenta baja solvencia económica pues al no contar con un fondo de emergencia tampoco ha tenido la capacidad de generar fondos para atender con compromisos salariales o de beneficios de ley a su personal.
- No presenta un plan de inversión o financiamiento ya que su posición económica y financiera no tiene la posibilidad de realizar inversión en este momento.

### **4.3. Gestión técnica y tecnológica**

#### **Fortalezas**

- Ubicado en un edificio moderno en el centro sur de la ciudad que se hace agradable a la vista del paciente.
- Posee un equipo de marketing que se encarga de las actualizaciones y publicaciones de las páginas web de la clínica, actualizando diariamente sobre novedades y promociones a los pacientes e incluso haciéndole parte de esta.

#### **Debilidades**

- Equipamiento clínico presenta falencias por el uso, ya han cumplido la mayoría de los años de vida útiles. Los equipos son antiguos y a pesar de que se realicen mantenimientos ya no tienen la capacidad funcional para desarrollarse de manera óptima.
- Ausencia de mejoramiento de la infraestructura y equipos de la clínica, lo que le ha dado un alto a la innovación en los procesos clínicos que demandan los pacientes.
- Existen protocolos de atención que no se cumplen o que no están entendidos por el personal, y esto a su vez se refleja en la insatisfacción del paciente por la atención brindada en la clínica.
- Tiene normas de atención, pero no se cumplen o no se socializan con el personal de la clínica. Y el personal realiza sus actividades o funciones como mejor cree sin regirse a lo establecido.
- Ausencia del uso de herramientas TIC´S, lo que no le permite estar a la vanguardia en cuanto a medios digitales e informáticos de manejo de datos en la clínica.

## **4.4. Gestión política y social**

### **Fortalezas**

- Cuenta con convenios firmados con seguros privados como: GEA, Humana, Salud SA, CORIS, Prestasalud, American Assistant, Proassismed, entre otros. Aumentando la cartera de pacientes y logrando ofertar los servicios a más población.
- Se han logrado convenios con empresas locales como: Cámara de Comercio, Elepco SA, Cruz Roja de Latacunga, Servicio de taxis, Municipio de Latacunga, entre otros, lo que ha permitido un incremento de pacientes de la localidad.

### **Debilidades**

- No tiene solvencia económica, que ha traído como consecuencia el retraso en los pagos de las obligaciones hacia los empleados y a las instituciones financieras, creando un ambiente de zozobra entre el personal que labora en la clínica.
- No posee presupuesto para realizar capacitaciones de mejoramiento de la calidad de la atención al cliente, por lo que no es factible realizar actividades que capaciten al personal para mejorar el trato en el momento de la atención al paciente.

## **4.5. Gestión de monitoreo y evaluación**

### **Fortalezas**

- La clínica cuenta con un servicio de call center que recepta todas las llamadas de los pacientes y que también realiza la encuesta de satisfacción de servicio después de ser atendidos.
- Si el paciente presenta una queja, la administración se encarga de dar solución de acuerdo con el departamento que le corresponda.

## **Debilidades**

- Falta de auditorías internas en torno al mecanismo de control de la calidad de la atención al paciente

## **Oportunidades (Macroentrono)**

- El permiso de funcionamiento se renueva cada año y esto obliga a mantener estrictos protocolos de bioseguridad para asegurar la calidad de la atención.
- Constante innovación de los profesionales odontológicos procesos clínicos en el ámbito de la odontología, para ampliar en parte la cartera de servicios.
- Ubicación en una zona estratégica y altamente comercial, en donde se puede atender a pacientes de una posición económica media a media alta.
- Situados en una zona segura para evitar daños graves en una erupción volcánica, salvaguardando la integridad en la salud de los pacientes y el personal que labora en la clínica en caso de una emergencia por erupción volcánica.

## **Oportunidades Microentorno**

- Clientes particulares de posición económica media alta, que probablemente tengan la capacidad de pagar el precio de los tratamientos dentales.
- Proveedores de materiales odontológicos de alta calidad, que aseguran la calidad en los procesos odontológicos realizados en la clínica.

## **Amenazas (Macroentrono)**

- La mayoría de población se encuentra en un rango medio bajo para alcanzar el cumplimiento del objetivo, ya que después de la pandemia se han incrementado pacientes de seguros privados que se realizan solo procedimientos que son cubiertos por sus seguros.

- En nivel de ingresos es bajo por la mayoría de los pacientes que viene por medio de seguros privados.
- El nivel de pobreza de la ciudad y de todo el país ha aumentado, limitando a los pacientes a acudir a la clínica.
- Salarios incompletos a nivel mensual, lo que incapacita a los pacientes a realizarse los tratamientos odontológicos o a su vez buscar otras alternativas de solución.
- Población sin cultura de prevención en el área de la odontología, al preferir una extracción que un tratamiento de rehabilitación.
- La mayoría de los pacientes tienen un nivel de escolaridad medio, y esto se refleja en el poco compromiso que tienen en buscar una alternativa preventiva.
- Caída de ceniza en el caso que exista una erupción volcánica, que perjudicará la cuestión de agua y luz en la atención a los pacientes.
- No se cuenta con plataformas tecnológicas ni innovación de tecnología, que ha retrasado un poco el mejoramiento en la atención al paciente.

**Amenazas Microentorno:**

- Clientes de seguros privados de posición económica media baja.
- Crecimiento de la competencia en zonas aledañas, que ha repercutido en parte a la disminución de pacientes particulares que acuden a la clínica.

En conclusión, podemos resumir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que han sido diagnosticadas en la clínica Ecudental en el siguiente cuadro.

Tabla 5. *Matriz FODA de la clínica de especialidades ECUDENTAL*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1: Sistemas administrativos y de logística F2: Organigrama descriptivo de niveles jerárquicos.	D1: Ausencia del plan estratégico de mejoramiento de la calidad de atención.

<p>F3: Dirección ejecutiva efectiva</p> <p>F4: Infraestructura moderna</p> <p>F5: Empleo de protocolos</p> <p>F6: Plan de marketing</p> <p>F7: Sistema financiero contable</p> <p>F8: Convenios con empresas de seguros privados</p> <p>F9: Convenios con empresas privadas de Latacunga</p>	<p>D2: Ausencia de un plan operativo de mejoramiento de la calidad de atención.</p> <p>D3: Sistema de recursos humanos</p> <p>D4: Falta de seguimiento al sistema de monitoreo y evaluación</p> <p>D5: Trabajo en equipo ineficiente</p> <p>D6: Equipamiento incompleto</p> <p>D7: Incumplimiento del mantenimiento preventivo planificado de los equipos clínicos.</p> <p>D8: Talento humano desmotivado</p> <p>D9: Alta rotación del personal clínico y administrativo.</p> <p>D10: Ausencia del uso de herramientas TIC'S</p> <p>D11: No existe presupuesto</p> <p>D12: Análisis de costos ineficiente</p> <p>D13: Falta de un plan de financiamiento</p> <p>D14: No posee capacidad de negociación</p> <p>D15: Cobertura de tratamientos de años pasados</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>O1: Ubicación en una zona estratégica y altamente comercial.</p> <p>O2: Clientes particulares con posición económica media alta</p> <p>O3: Proveedores de alta calidad</p>	<p>A1: Población no está dentro del rango medio alto que necesita la clínica para cumplir el objetivo.</p> <p>A2: Nivel de ingresos mensuales es bajo, por el nivel económico de la mayoría de los pacientes</p> <p>A3: El nivel de pobreza de la ciudad ha aumentado.</p>

	<p>A4: Economía del país es baja</p> <p>A5: Salarios incompletos a nivel mensual.</p> <p>A6: Población sin cultura de prevención.</p> <p>A7: Pandemias, erupciones volcánicas</p> <p>A8: Equipos antiguos, no modernización, sin departamentos de laboratorio</p> <p>A9: No se usan plataformas tecnológicas</p> <p>A10: Clientes de seguro con posición económica media baja.</p> <p>A11: Crecimiento de la competencia en zonas aledañas.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Coronel (2021)

Fuentes de información: Análisis FODA de la Clínica de Especialidades Ecdental Latacunga.

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Después de lograr nuestro diagnóstico de la gestión gerencial empezamos a realizar los indicadores de gestión que son valores medibles que reflejan la eficacia con la que una institución está consiguiendo los objetivos empresariales iniciales. Las instituciones emplean el uso de indicadores de gestión en varias instancias para evaluar su conquista al obtener el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### 4.1. Gestión organizacional – administrativa

##### Actividad 1.

Elaboración y ejecución de un plan operativo anual de mejora continua de la calidad en la atención que nos permita establecer un ordenamiento lógico de las acciones a seguir, además que exista una adecuada distribución de las funciones y procesos que se van a realizar para mejorar el trato a los pacientes que acudan a la clínica E cudental durante el año 2022.

Tabla 6. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Plan operativo anual de mejora continua de calidad en la atención	Número	$\frac{\text{Plan operativo ejecutado}}{\text{Plan operativo planificado}}$	Documento del plan operativo	1

Fuente: Coronel (2021)

## Actividad 2.

Reuniones con el personal administrativo y clínico con el objetivo de dar a conocer el plan operativo anual que se elaborará y de esta manera mantener informado a todo el personal sobre el planeamiento estratégico en función al objetivo de la institución para la mejora continua de la calidad a los pacientes que acuden a la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 7. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Número de reuniones entre el personal administrativo y personal clínico	Número	$\frac{\textit{Reuniones realizadas}}{\textit{Reuniones planificadas}}$	Informe de reuniones realizadas	2

Fuente: Coronel (2021)

## Actividad 3.

Capacitación al personal de la clínica de los protocolos de atención existentes sobre manejo de atención al cliente y mejora continua de la calidad con el fin de introducir cambios en los procesos de atención a los pacientes, buscando la satisfacción de sus necesidades, cumpliendo todas las normas, identificando y mejorando los procesos de atención para los pacientes que acuden a la clínica Ecudental durante su estancia y después de ésta en el año 2022.

Adicional a esto incluir dentro de la cultura que esto es un proceso constante y progresivo que busca mejorar el sistema de la clínica para cumplir el objetivo principal.

Tabla 8. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Capacitación de protocolos de atención al cliente	Número	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}}$	Informe de la capacitación realizada	4

Fuente: Coronel (2021)

#### **Actividad 4.**

Diseño y ejecución de un protocolo de recibimiento de pacientes para el empleo del personal de recepción y del personal clínico, que garantice seguir la misma línea de acción sin importar quién fuese el que realiza esta actividad. Esto ayudará a fortalecer el trabajo en equipo y alcanzar la meta en cuanto a mejorar la calidad de atención al paciente en la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 9. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Protocolo de recibimiento de pacientes	Número	$\frac{\text{Protocolo ejecutado}}{\text{Protocolo diseñado}}$	Informe de cumplimiento del protocolo	1

Fuente: Coronel (2021)

#### **Actividad 5.**

Reuniones mensuales con el personal de la clínica Ecudental para realizar el seguimiento al proceso de control y monitoreo de la mejora continua de la calidad de la atención a los pacientes. De esta forma, con el empleo de los indicadores propuestos se podrán optar por emplear acciones correctivas de manera anticipada, en caso de necesitarse; de igual forma, podremos darnos cuenta si se van alcanzando las metas y así, producir un ambiente de confort

para la continuidad del plan de gestión asegurando el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 10. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Número de reuniones mensuales con el personal de la clínica Ecdental	Número	$\frac{\text{Reuniones de seguimiento realizadas}}{\text{Reuniones de seguimiento planificadas}}$	Informe de reuniones mensuales	12

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 6.**

Evaluaciones de control y monitoreo mensuales de la calidad de atención a los pacientes a través de cuestionarios de satisfacción que nos ayudan a tomar decisiones correctivas para garantizar el mejoramiento continuo de la calidad y en el caso de no lograr los resultados esperados cambiar o modificar las estrategias que se van implementando en base al cumplimiento de los objetivos planteados en la clínica Ecdental en el año 2022.

Tabla 11. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Evaluaciones de control y monitoreo	Número	$\frac{\# \text{ de evaluaciones de control y monitoreo realizadas}}{\# \text{ total de evaluaciones planificadas}}$	Informe de cumplimiento de las evaluaciones	12

Fuente: Coronel (2021)

### Actividad 7.

Implementación de un programa digital para manejar el inventario de los suministros odontológicos para evitar caducidad y escasez de estos durante la atención al paciente, brindando un servicio de calidad y en el tiempo que el paciente lo requiera, evitando retrasos o re – agendamientos por escasez de materiales o falta de insumos en la clínica Ecu dental en el año 2022.

Tabla 12. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Programa digital para manejo de inventario	Número	$\frac{\textit{Programa digital ejecutado}}{\textit{Programa digital planificado}}$	Informe de implementación del programa	1

Fuente: Coronel (2021)

## 4.2. Gestión técnica y tecnológica.

### Actividad 1.

Replanificación del calendario de mantenimiento preventivo y correctivo del equipo clínico para evitar fallos, accidentes, desperfectos o hasta inhabilitación de estos durante la atención al paciente en la clínica Ecu dental durante el año 2022. Este mantenimiento se lo realizará de manera trimestral porque los equipos ya han cumplido sus años de vida útil en la mayoría de los casos. Realizaremos 4 mantenimientos preventivos en los meses de:

- Enero
- Abril
- Julio
- Octubre

Tabla 13. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Número de mantenimientos preventivos y correctivos	Número	$\frac{\text{Número de mantenimientos realizados}}{\text{Número de mantenimientos planificados}}$	Informe de mantenimiento preventivo	4

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 2.**

Implementación de estrategias para solventar los reclamos realizados por los pacientes en la clínica Ecudental en el año 2022, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y expectativas. Y hacer notar a los pacientes que nos preocupamos por resolver sus insatisfacciones, tomando medidas correctivas en el proceso de mejora de la calidad que nos ayuden a mejorar la experiencia de servicio en la clínica.

Tabla 14. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Estrategias para solventar reclamos	Porcentaje	$\frac{\# \text{ de reclamos solucionados}}{\# \text{ total de reclamos presentados}} \times 100$	Informe de solución	90%

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 3.**

Implementación de un software móvil que permita calificar la calidad de la atención desde el ingreso, la parte odontológica, hasta la salida de la clínica Ecudental en el año 2022. Para mantener una actualización de datos en base a las opiniones que tengan los pacientes de acuerdo con las experiencias que vayan teniendo durante su atención en la clínica con el objetivo de ir mejorando

los aspectos en los que se han cometido errores o se han tenido fallas y mejorarlos para garantizar la calidad de atención.

Tabla 15. *Indicadores.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Software móvil de calificación de la atención	Número	$\frac{\text{Software móvil implementado}}{\text{Software móvil diseñado}}$	Informe por parte del sistema técnico	1

Fuente: Coronel (2021)

#### Actividad 4.

Dotación de personal de recepción capacitado y calificado en atención de calidad y manejo de pacientes que garantice seguir los protocolos implementados en la clínica y garantizar que el servicio que se está brindando cumpla con los requisitos de calidad que el paciente tiene como expectativa en la clínica Ecudental durante el año 2022.

Tabla 16. *Indicadores.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Dotación del personal	Número	$\frac{\text{Personal de recepción capacitado y calificado}}{\text{Personal total de recepción}}$	Informes de evaluación de calidad	4

Fuente: Coronel (2021)

#### Actividad 5.

Instalación de una planta generadora de electricidad que abastezca a cada uno de los consultorios odontológicos cuando exista suspensión de energía

eléctrica en la ciudad, evitando la cancelación de agenda de los pacientes brindándoles una atención de calidad y oportuna en la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 17. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Instalación de plantas generadoras de electricidad	Número	$\frac{\# \text{ de plantas generadoras de electricidad instaladas}}{\# \text{ de plantas generadoras de electricidad planificadas}}$	Informe de instalación de las plantas generadoras de electricidad	5

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 6.**

Instalación de reguladores de voltaje en las instalaciones eléctricas de cada aparato en los consultorios odontológicos, evitando así fallos o daños en todos los aparatos, equipos o sistemas que se usan en la atención al paciente cuando exista suspensión de energía eléctrica en la ciudad, evitando así la pérdida de los equipos por fallos durante la atención al paciente en la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 18. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Instalación de reguladores de energía	Número	$\frac{\# \text{ de reguladores de voltaje instaladas}}{\# \text{ de reguladores de voltaje planificadas}}$	Informe de instalación de	5

			reguladores de voltaje	
--	--	--	------------------------	--

Fuente: Coronel (2021)

### Actividad 7.

Instalación de un compresor seco odontológico de aire comprimido de alta presión libre de aceite para cada unidad dental en los consultorios odontológicos, para garantizar que cada unidad dental mantenga la presión adecuada para el funcionamiento de los instrumentos rotatorios y el equipo de succión, garantizando la calidad de atención al paciente y evitando retrasos en los procedimientos odontológicos durante la atención al paciente en la clínica Ecdental en el año 2022.

Tabla 19. *Indicador 7.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Instalación de compresores secos odontológicos	Número	$\frac{\# \text{ de compresores odontológicos instalados}}{\# \text{ de compresores odontológicos planificados}}$	Informe de instalación de compresores odontológicos	5

Fuente: Coronel (2021)

### Actividad 8.

Implementación y equipamiento de lámparas de blanqueamiento, lámparas de fotocurado y ultrasonidos en cada uno de los consultorios odontológicos con el fin de mantener equipado el área odontológica y evitar que exista retraso en los procesos por falta de equipamiento o a su vez porque los equipos lo están ocupando personal de otro consultorio y de esta manera mantener siempre los insumos y equipos en cada uno de los consultorios y la atención se de ese momento sin retraso y con la calidad necesaria para la satisfacción del paciente en la clínica Ecdental en el año 2022.

Tabla 20. *Indicadores.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Implementación y equipamiento de lámparas de blanqueamiento, fotocurado y ultrasonido	Número	$\frac{\# \text{ de lámparas de blanqueamiento, fotocurado y ultrasonido instalados}}{\# \text{ lámparas de blanqueamiento, fotocurado y ultrasonido planificados}}$	Informe de instalación de lámparas de blanqueamiento, fotocurado y ultrasonidos	5

Fuente: Coronel (2021)

### Actividad 9.

Actualización semanal de las redes sociales que se manejan en la clínica, para informar a los pacientes todos los servicios, novedades y promociones sobre los procedimientos que se realizan en la clínica, con el objetivo de mantener la información al día en la página web y que los pacientes estén al tanto de las actualizaciones por este medio.

Tabla 21. *Indicador 9.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Actualización semanal de las redes sociales	Número	$\frac{\# \text{ de actualizaciones en redes sociales realizadas}}{\# \text{ de actualizaciones en redes sociales planificadas}}$	Informes de actualización de redes sociales	4

Fuente: Coronel (2021)

### 4.3. Gestión financiera y económica

#### Actividad 1.

Elaboración del presupuesto para poder realizar el presente proyecto de implementación del plan de gestión del mejoramiento de la calidad en la atención a los pacientes en la clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental en el año 2022, a través del cual se pueda alcanzar la optimización de los recursos asignados para el proyecto que se prevé implementar en la institución.

A continuación, se explica a detalle los diferentes rubros que se ha presupuestado para este proyecto:

Tabla 22. *Presupuesto*

<b>DESCRIPCIÓN (material)</b>	<b>CANT.</b>	<b>P / U</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Elaboración del plan operativo anual	1 u	\$1200.00	\$1200.00
Capacitaciones de atención al cliente	4 u	\$200.00	\$800.00
Diseño de un protocolo de recibimiento al paciente	1u	\$250.00	\$250.00
Evaluaciones de control y monitoreo	6u	\$100.00	\$ 600.00
Programa digital para el inventario de suministros odontológicos	1 u	\$45.00	\$540
Mantenimientos preventivos y correctivos	6 u	\$150.00	\$900.00
Software móvil de calidad de atención	1 u	\$100.00	\$1200.00
Planta generadora de electricidad e instalación en cada consultorio	6 u	\$700.00	\$4200.00

Compresores secos odontológicos e instalación de cableado en los consultorios	6 u	\$400.00	\$2400.00
Reguladores de voltaje	6 u	\$100.00	\$600.00
Lámparas de blanqueamiento	6 u	\$450.00	\$2700.00
Lámparas de fotocurado	6 u	\$250.00	\$1500.00
Ultrasonido	6 u	\$500.00	\$3000.00
Personal de redes sociales	1 u	\$100.00	\$1200.00
<b>VALOR TOTAL</b>		<b>\$3465.00</b>	<b>\$21090.00</b>

Fuente: Coronel (2021)

De la misma forma se ha propuesto el indicador de gestión:

Tabla 23. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Elaboración de presupuesto de implementación	Número	$\frac{\textit{Presupuesto elaborado}}{\textit{Presupuesto planificado}}$	Informe de asignación del presupuesto	1

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 2.**

Desarrollo del análisis de precios de los tratamientos en base a la oferta y demanda del sector odontológico de los alrededores, para ofertar servicios accesibles, pero no dejando a un lado el tema de calidad en los procedimientos realizados en la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 24. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Desarrollo de análisis de precios de los tratamientos	Número	$\frac{\textit{Estudio de análisis realizado}}{\textit{Estudio de análisis planificado}}$	Informe de seguimiento a la aceptación de precios	1

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 3.**

Informe de rendición de cuentas sobre el empleo del presupuesto que se asignó para la implementación del plan de gestión del mejoramiento de la calidad en la atención a los pacientes en la clínica de Especialidades Odontológicas Ecuidental en el año 2022, que se realizará con el objetivo de evidenciar el uso adecuado de los recursos y la optimización del presupuesto asignado para el plan.

Tabla 25. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Rendición de cuentas del presupuesto	Número	$\frac{\textit{Rendición de ceuntas realizadas}}{\textit{Rendición de cuentas planificadas}}$	Informe de rendición de cuentas del presupuesto	2

Fuente: Coronel (2021)

### **Actividad 4.**

Elaboración de un plan para la obtención de auspicios de fuentes externas para ayudarse en el financiamiento de la implementación del plan de gestión del

mejoramiento de la calidad en la atención a los pacientes en la clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental en el año 2022, con esto se puede mantener la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo para el bienestar de los pacientes.

Tabla 26. *Indicadores.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Plan de auspicios para financiamiento	Número	$\frac{\text{Plan realizado}}{\text{Plan programado}}$	Informe de plan de auspicios para financiamiento	1

Fuente: Coronel (2021)

#### 4.4. GESTIÓN POLÍTICA Y SOCIAL

##### Actividad 1.

Fortalecimiento de los convenios firmados con seguros privados, para ampliar la cartera de pacientes, con el objetivo de brindar nuestros servicios a la mayor parte de la población cotopaxense que puede adquirir un seguro privado, asegurándoles calidad en el trato y ofertando más servicios de especialidades odontológicas en la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 27. *Indicadores.*

Nombre del indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta
Fortalecimiento de convenios	Porcentaje	$\frac{\# \text{ de convenios efectivos}}{\# \text{ total de convenios firmados}} \times 100$	Pacientes de convenios atendidos	95%

Fuente: Coronel (2021)

## Actividad 2.

Creación de convenios de cooperación con la Escuela de Fútbol “Jonathan Arroyo” para implementar un programa de “cero caries” con los integrantes de la escuela de fútbol y asegurar de esta manera el acceso a revisiones periódicas de su salud bucal y que se encuentren en óptimas condiciones, mejorando la calidad de atención y superando las expectativas que pueden tener con la clínica Ecudental en el año 2022.

Tabla 28. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Convenio de cooperación	Número	$\frac{\text{Convenio de cooperación realizado}}{\text{Convenio de cooperación planificado}}$	Informe del convenio	1

Fuente: Coronel (2021)

## Actividad 3.

Encuestas de satisfacción a los pacientes para controlar el correcto desempeño de los protocolos implementados para el mejoramiento de la atención de la calidad y de esta manera mantener las estrategias que se han incorporado o en el caso contrario modificarlas o rediseñarlas para lograr el objetivo planteado en la clínica Ecudental 2022.

Tabla 29. *Indicadores.*

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Medio de verificación</b>	<b>Meta</b>
Encuestas de satisfacción	Número	$\frac{\# \text{ de encuestas satisfactorias}}{\# \text{ total de encuestas}}$	Encuestas realizadas	50

Fuente: Coronel (2021)

## **CAPÍTULO V.**

### **EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL**

#### **5.1. Monitoreo del plan**

El proceso de monitoreo de la calidad o medición de la calidad radica en un proceso en el que se debe implementar actividades de manera periódica para lograr recopilar y analizar los indicadores creados y diseñados con el objetivo de identificar el avance y rendimiento de un proceso que se está implementando y el grado de calidad que se está consiguiendo u obteniendo. Mediante este proceso podemos recopilar datos que pueden emplearse para empezar a decidir, evaluar dificultades o inconvenientes y mejorar el proceso de atención. Dentro de la importancia del monitoreo tenemos: medir la calidad de todos los procesos, detectar diferentes aspectos del proceso de atención que se está implementando y que se requiere perfeccionar y, a su vez, medir si las actividades o estrategias que se están realizando para mejorar son eficaces y eficientes.

Por otra parte, la medición de la calidad permite que los acreedores de servicios empiecen a tomar conciencia y darle la importancia necesaria a la calidad en la atención. En este proceso se debe contar con el compromiso de todo el equipo y en medida de lo posible con participación de las autoridades de la clínica de Especialidades Odontológicas Ecuatorial en cada una de las gestiones que desarrollamos por medio de la herramienta de diagnóstico gerencial que es el FODA.

A continuación, se detallan las actividades con las cuales vamos a realizar el monitoreo de los indicadores de cada gestión:

Tabla 30. *Gestión organizacional administrativa*

<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de monitoreo</b>
Plan operativo anual (POA)	Check list	Anual
Reuniones para socializar el POA	Revisión del informe de la reunión	Anual
Capacitación al personal sobre de los protocolos de atención al cliente y mejora continua de la calidad	Revisión de la lista de asistencia a la capacitación	Trimestral
Protocolo de recibimiento al paciente	Evaluaciones prácticas de la aplicación del protocolo	Mensual
Cuestionarios de satisfacción realizados por los pacientes.	Informe de los resultados de los cuestionarios	Mensual
Programa digital del control de inventario de suministros	Informes de uso del programa	Mensual

Fuente: Coronel (2021)

Tabla 31. *Gestión técnica y tecnológica*

<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de monitoreo</b>
Mantenimiento preventivo y	Revisión de los informes técnicos de mantenimiento	Trimestral

correctivo del equipo clínico		
Estrategias de solución de reclamos realizados por los pacientes	Llamadas a los pacientes que presentaron las quejas.	Semanal
Software móvil para calificar la calidad de atención	Informe de uso	Mensual
Dotación de personal de recepción capacitado y calificado en calidad y manejo de pacientes	Evaluaciones sorpresa de protocolos de atención y manejo de pacientes	Quincenal
Planta generadora de electricidad	Informe de instalación y funcionamiento	Trimestral
Reguladores de voltaje	Informe de instalación y funcionamiento	Trimestral
Compresor seco odontológico	Informe de instalación y funcionamiento	Trimestral
Lámpara de blanqueamiento, lámpara de fotocurado y ultrasonido	Informe de instalación y funcionamiento	Trimestral
Actualización de redes sociales	Revisión de redes sociales	Semanal

Fuente: Coronel (2021)

Tabla 32. *Gestión financiera y económica*

<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de monitoreo</b>
------------------	------------------	----------------------------

Elaboración del presupuesto	Revisión del informe de gastos	Mensual
Análisis de precios de los tratamientos odontológicos	Estudio de mercado y definición del precio por tratamiento	Trimestral
Rendición de cuentas del uso de presupuesto	Revisión del informe de la reunión de la rendición de cuentas	Mensual
Plan de financiamiento externo por medio de auspicios	Revisión del informe del avance del plan	Trimestral

Fuente: Coronel (2021)

Tabla 33. *Gestión política y social*

<b>Indicador</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo de monitoreo</b>
Convenios con seguros privados	Reuniones con los representantes de los seguros privados	Mensual
Convenios de cooperación con la escuela de fútbol	Socialización con los representantes de los integrantes de la escuela de fútbol	Trimestral
Encuesta de satisfacción a los pacientes	Llamadas telefónicas a los pacientes que llenaron las encuestas	Mensual

Fuente: Coronel (2021)

A través de esta planificación se estima mantener un correcto monitoreo de las estrategias que se implementen para garantizar la implementación del plan de gestión y el cumplimiento de los objetivos.

## **5.2. Evaluación del plan**

Para definir si se pudo cumplir con los objetivos del plan de gestión para el mejoramiento de la calidad de atención a los pacientes de la clínica de Especialidades Odontológicas E cudental en el año 2022 el equipo de la clínica realiza una reunión de evaluación de los resultados, documentando todos los procesos implementados, analizando el resultado final de la implementación de los indicadores y actividades, verifica también si se ha producido la mejora que se esperaba antes de iniciar el plan, compartiendo los resultados obtenidos y capacitando al resto del personal sobre el correcto empleo de todos los procesos implementados.

Dentro de este año debemos evaluar en tres tiempos, es decir, vamos a realizar una evaluación inicial, una evaluación de medio tiempo y la final que se dará al término del año 2022, en el caso que las intervenciones empleadas han mejorado el proceso se deberá crear los procedimientos y hacer que sean sostenibles y exitosos; en el caso contrario de no haber alcanzado la mejora que se esperaba, se empieza a planificar la creación y aplicación de nuevas estrategias de cambio o mejora o también, se pueden realizar modificaciones a las estrategias anteriores poniendo más énfasis en las dificultades que se logró identificar.

La evaluación inicial es la que nos permite conocer el estado actual de la clínica, es decir, el punto de partida del plan de gestión que vamos a implementar y en base a esto realizamos el diagnóstico y las estrategias que vamos a realizar para mejorar esta condición; entonces a los 6 meses vamos a realizar nuestra evaluación de medio tiempo para verificar el avance que hemos tenido o las limitaciones que se han presentado, en este punto podemos modificar algunos aspectos que estén marchando mal y continuar con los que nos están dando buenos resultados. Y, por último, al finalizar el año realizamos la evaluación final

para determinar si logramos cumplir los objetivos y nuestro plan se implementó de manera satisfactoria.

### **5.3. Limitaciones.**

Después de estudiar el caso, realizar el diagnóstico, crear indicadores y programar un monitoreo del plan podemos establecer algunas limitaciones dentro de la implementación del plan de gestión:

- El recurso económico necesario para lograr implementar todas las actividades de mejora continua de la calidad se presenta como la mayor limitante, pues después de la crisis económica que atraviesa el mundo y nuestro país después de la pandemia nos frena en tratar de realizar todos los cambios necesarios, pero estamos conscientes que se deben hacer para mejorar la atención que se brinda a los pacientes.
- Rotación alta del personal administrativo y clínico que tiene contacto directo con los pacientes.

## CAPÍTULO VI

### Conclusiones y recomendaciones.

Al culminar la investigación y haber realizado el diagnóstico gerencial para implementar el plan de gestión de mejora de la calidad en la atención al paciente en la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecudental, se llega a las siguientes conclusiones:

#### 6.1. Conclusiones

- La mejora continua en el proceso de atención al cliente es necesaria para satisfacer sus necesidades y fidelizarlo brindándole una atención de alta calidad y con calidez que llenen o sobrepasen sus expectativas.
- El mejoramiento continuo de la calidad requiere un cambio en el sistema que se estuvo manteniendo y en la filosofía arraigada ya hace tiempo atrás.
- El compromiso de todo el personal hará que este proceso se implemente de la mejor manera generando los mejores resultados, es decir, el cliente siempre será importante pero primero debes pensar en el bienestar del personal para que ellos tengan la empatía de transmitir a los clientes.
- La innovación permanente de procedimientos clínicos y tecnologías en atención al cliente hace que nos mantengamos a la vanguardia para ir a la par con el desarrollo del medio en el que nos desenvolvemos, y esto contribuye en gran medida a mejorar nuestros servicios y satisfacer las necesidades por las que el cliente busca nuestra institución.
- La elaboración del plan de gestión de la Clínica Ecudental, nos permitirá crear un ambiente de confianza y bienestar del paciente ante los servicios que se ofertan, reduciendo, de esta manera, la mayoría de las inconformidades que pudieran presentarse.
- La importancia de implementar un plan de gestión para el mejoramiento de la calidad en la atención se basa en la disminución de los errores que se pudiesen cometer en el momento de atender al paciente, garantizar un

trabajo de calidad y con calidez, satisfaciendo las necesidades por las que nos eligieron.

- A través del monitoreo del plan de gestión vamos a controlar la eficacia y eficiencia de las estrategias que se esperamos implementar en base a los objetivos planteados al inicio de este proyecto.
- Por medio de la implementación del plan de gestión se estima tener un aumento considerable de pacientes satisfechos que puedan recomendar los servicios que se ofertan a en la clínica, aumentando la cartera de pacientes, y su consiguiente beneficio económico.
- Y finalmente, este plan nos permitirá determinar los puntos bajos en los que debemos empezar a actuar, identificar los errores para empezar a ejecutar las correcciones necesarias y transformar esto en nuevas oportunidades con el afán de tener un crecimiento efectivo de la clínica en el año 2022.

## **6.2. Recomendaciones**

Después de realizar el diagnóstico gerencial, me permito presentar algunas recomendaciones:

- Es necesario la implementación del plan de gestión para el mejoramiento en la calidad de la atención a los pacientes en la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecuatorial porque a través de éste nos permitirá satisfacer las necesidades del paciente, fidelizarlo y cumplir con los objetivos.
- Garantizar el presupuesto para mejora continua de la calidad en la Clínica de Especialidades Odontológicas Ecuatorial, para gestionar cada una de las actividades que se deben realizar con el personal para garantizar el mejor trato al paciente.
- Mantener la motivación de todo el personal, con pagos puntuales, goce de los beneficios de ley para que ellos se inmiscuyan en el proceso de mejoramiento de la calidad de atención al cliente y podamos ganar todos como un equipo.
- Promover el trabajo en equipo, para poder implementar el plan de gestión, con la finalidad que todo el recurso humano ayude a cumplir con el objetivo

y lograr la mejora continua en la atención del paciente, asegurando su satisfacción.

- Las actividades se realicen a nivel de todo el personal clínico y administrativo para que exista compromiso mutuo en el mejoramiento de la calidad de atención.
- Garantizar un plan de educación continua sobre mejoramiento de la calidad a nivel de todo el personal administrativo-salud con la finalidad de mantener la calidad de la atención a sus pacientes.
- Permanecer siempre atentos a las sugerencias o comentarios que pueden darse por parte de los pacientes para mejorar el proceso de calidad de atención.
- Buscar los mejores mecanismos o métodos para llevar el control o supervisión de las actividades implementadas, no en el afán de intervenir de manera punitiva sino por el cumplimiento de objetivos y mejoramiento de la clínica.
- Equipar a los consultorios odontológicos con los insumos, materiales e instrumentos necesarios para garantizar una atención a tiempo y de calidad para el paciente que acude a la Clínica Ecudental.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anon. n.d. "Capacitación Atención Al Cliente." Retrieved June 14, 2021 (<https://es.slideshare.net/MarketingTI/capacitacion-atencion-al-cliente-14140002>).
- Arroyo Díaz, Pamela Carolina. 2017. "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE MARAKO'S GRILL S.A.C. – CHICLAYO 2015-2016." UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRAS.
- Gaspar, José Antonio. 2011. "Derecho Corporativo y de Libre Competencia." *Revista Chilena de Derecho Privado* 16:367–89.
- [https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x91d461a07512cedf%3A0xe0ffe1636774b359!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOsV-Hwp1-2nzcDfy927fNMKPgYWabgS\\_93MfoX%3Dw105-h160-k-no!5secudental%20latacunga%20](https://www.google.com/maps/uv?pb=!1s0x91d461a07512cedf%3A0xe0ffe1636774b359!3m1!7e115!4shttps%3A%2F%2Fh5.googleusercontent.com%2Fp%2FAF1QipOsV-Hwp1-2nzcDfy927fNMKPgYWabgS_93MfoX%3Dw105-h160-k-no!5secudental%20latacunga%20)
- <https://www.google.com/maps/place/Ecudental+Latacunga/@-0.943287,-78.611342,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xe0ffe1636774b359!8m2!3d-0.943287!4d-78.611342>
- Martínez, Leandro, and Omar El Kadi. 2019. "Logística Integral y Calidad Total, Filosofía de Gestión Organizacional Orientadas Al Cliente Integral Logistics and Total Quality, Organizational Management Philosophy of Customer-Oriented." *FUNDACIÓN KOINONIA IV*.
- Medina Ramirez, Yuri Alex. 2018. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL SERVICIO DE CAMBIO DE DIVISAS EN EL CENTRO COMERCIAL MOLINA PLAZA. LA MOLINA. LIMA-PERÚ. 2017." UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP.
- Najul Godoy, Jenny. 2011. "El Capital Humano En La Atención Al Cliente y La Calidad de Servicio." *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 4:23–35.
- Rodríguez Robayo, Alejandro. 2017. "LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE Y EL REFLEJO DE LAS VENTAS EN UNA EMPRESA." UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Salazar Yépez, Wilfrido, and Mario Cabrera Vallejo. 2016. "Diagnóstico de La Calidad de Servicio, En La Atención Al Cliente, En La Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador." *Industrial Data* 13–20.