



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO  
ADMINISTRATIVO EN EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO FERNANDA  
IDROBO DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

**Profesor**

**Mgs. Ana Cristina Mena Ureta**

**Autora**

**Odt. María Fernanda Narváez Idrobo**

**2022**

## **RESUMEN**

Las empresas sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, deben ser creadas basados en una estructura administrativa y organizacional definida. Mediante esta investigación se pretende Mejorar el proceso administrativo del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo, ubicado en la ciudad de Ibarra. Para ello, se aplica una metodología cualitativa, mediante entrevistas al personal administrativo, operativo, y de apoyo del consultorio, cuyos resultados permiten determinar cuáles son las falencias de la estructura administrativa actual y a partir de ello se determinan metas, las mismas que, para cumplirlas, se establece un plan de acciones con indicadores de calidad, recursos humanos y gestión gerencial proyectado a un tiempo de cinco años.

Palabras clave: proceso administrativo, método cualitativo , indicadores, calidad , recursos humanos.

## **ABSTRACT**

Whether large or small, public or private, the companies must be created based on a defined administrative and organizational structure. Through this research, it is intended to improve the administrative process of the Fernanda Idrobo Dental Office, located in the city of Ibarra. For this, a qualitative methodology is applied, through interviews with the administrative, operational, and support staff of the office, whose results can determine what the shortcomings of the current administrative structure are and from this goals were established, the same as to meet them, An action plan is established, with indicators of quality, human resources and managerial management projected at a time of five years.

Keywords: administrative process, qualitative method, indicators, quality, human resources.

## TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	
2. ABSTRACT .....	
3. INTRODUCCIÓN.....	1
4. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	2
1. FUNCIONES DE UNA GESTIÓN GERENCIAL.....	2
2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CONSULTORIO.....	4
3. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL CONSULTORIO.....	5
4. ESTRUCTURA OPERATIVA DEL CONSULTORIO .....	6
5. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA Y SERVICIOS .....	6
1. OFERTA DE SERVICIOS .....	6
2. DEMANDA.....	8
6. ANÁLISIS GEOESPACIAL.....	8
1. Nivel socioeconómico .....	9
7. ANÁLISIS GEOPOLÍTICO.....	11
8. POBLACIÓN ATENDIDA:.....	9
9. DEMANDA INSATISFECHA DE SERVICIOS.....	10
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
6. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1. OBEJETIVO GENERAL.....	12
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
7. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	13
8. PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN ....	13
9. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS. .	14
10. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	14
11. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	19
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL PEST .....	19
1. Análisis político .....	19

2.	Análisis económico .....	19
3.	Aspectos demográficos .....	22
4.	Factor tecnológico.....	24
2.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER) .....	25
1.	El poder de negociación del cliente .....	25
2.	El poder de negociación del proveedor .....	25
3.	La amenaza de nuevos competidores.....	25
4.	La amenaza de productos y servicios sustitutos .....	25
5.	La rivalidad entre los competidores existentes .....	26
3.	ANÁLISIS FODA .....	26
1.	FORTALEZAS .....	26
2.	DEBILIDADES .....	27
3.	OPORTUNIDADES.....	27
4.	AMENZAS.....	27
4.	CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN .....	28
1.	Infraestructura .....	28
2.	Financiación:.....	28
3.	Recursos Humanos.....	28
4.	Desarrollo tecnológico.....	29
5.	Compras .....	30
6.	Abastecimiento .....	30
7.	Logística Interna .....	30
8.	Operaciones.....	30
9.	Marketing y Ventas .....	30
10.	Servicios .....	31
5.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	31
1.	Misión .....	31
2.	Visión .....	32
3.	Valores.....	32
4.	Objetivo.....	32
5.	Principios Éticos.....	33

6. Políticas .....	33
12. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	35
13. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	40
14. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....	42
1. Limitaciones .....	42
2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
1. Conclusiones .....	43
2. Recomendaciones .....	43
15. Referencias .....	44
16. ANEXOS.....	50

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla No 1:</b> Estructura financiera y económica del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022.....	<b>5</b>
<b>Figura No 1:</b> Estructura Administrativa del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo.....	<b>5</b>
<b>Tabla No 2:</b> Total de atenciones en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022.....	<b>8</b>
<b>Tabla No 3:</b> Total de atenciones por grupo etario en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022.....	<b>10</b>
<b>Tabla No 4:</b> Total de atenciones por grupo etario en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022.....	<b>10</b>
<b>Tabla No 5:</b> Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	<b>13</b>
<b>Tabla 6.</b> Una visión general de los indicadores laborales.....	<b>21</b>
<b>Tabla 7.</b> Perfil económico de la Provincia de Imbabura.....	<b>21</b>
<b>Tabla 8.</b> Indicadores básicos del Ecuador .....	<b>22</b>
<b>Tabla 9.</b> La estructura poblacional de Ibarra según el censo 2010.....	<b>22</b>
<b>Tabla.10.</b> Plan de Gestión del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo .....	<b>35</b>
<b>Tabla 11.</b> Indicadores de Gestión Gerencial.....	<b>40</b>

## INTRODUCCIÓN

La importancia de incorporar un proceso administrativo en una institución de salud, se basa principalmente; en que esta es una herramienta que permite llevar a cabo la planeación, organización, dirección y control de dicha empresa para cumplir objetivos. (blandez,2014, p.4-8). Por esto, se torna importante ejecutar un plan de gestión en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, mediante el cual se logre implementar un proceso administrativo que permita dar una estructura organizacional mediante procesos que cumplan funciones establecidas encaminadas al mismo fin de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de salud bucal y mejore la calidad de atención a los pacientes que acuden a este establecimiento.



## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

La gestión gerencial es un proceso vital para el funcionamiento de cualquier empresa. Se habla de un conjunto de acciones determinadas por los líderes de la empresa y tienen efecto en los demás escalones de la estructura organizacional. (Antaconsulting,2020.)

“De esta manera se habla de una gestión gerencial como el conjunto de actividades, aptitudes y actitudes de los líderes para realizar funciones y lograr resultados.” (Eroles, Barnes, Lapuente,Estivill,Viesca, 1998,p.273)

### 1. FUNCIONES DE UNA GESTIÓN GERENCIAL

Las funciones de la gestión de gerencia son la planificación, la organización, dirección y evolución, las cuales se unen para cumplir los objetivos determinados. (Fonseca, S., muller,1987, p.81)

- 1) **Planeación:** función mediante el cual se orientan las acciones hacia los objetivos que se quieren cumplir. (Van de Berghe ,2016).
- 2) **Organización:** en el que se coordina los recursos materiales y humanos que tiene la institución. Y estos se plasman en un gráfico donde se establecen los diferentes niveles de la institución. (Van de Berghe ,2016).
- 3) **Dirección:** mecanismos mediante el cual el líder logra que los demás hagan propios los objetivos a alcanzar como empresa y como grupo de trabajo. (VIU,2018)
- 4) **Control:** La función que busca determinar si la empresa está cumpliendo con la planificación descrita anteriormente. (Van de Berghe ,2016)
- 5) **La evaluación:** mide el desempeño con respecto a los objetivos de la empresa, se realiza un análisis crítico de lo que se va a hacer y la forma como se lo desarrolla.

Además, permite darles mayor confiabilidad a los resultados y mejorar la efectividad de la gestión. (Fonseca, S., muller,1987, p.81-82)

En este sentido, el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, no tiene establecida una gestión gerencial, por lo tanto, no se encuentra formulada una

planificación que dirija todas las acciones encaminadas a cumplir objetivos. (Fonseca, S., muller,1987, p.81), tampoco cuenta con un organigrama, que le permita establecer niveles en la estructura administrativa de la institución. (Van de Berghe ,2016)

Quien dirige todo el mecanismo de funcionamiento del consultorio es la propietaria, pero su labor como directora o líder al igual que las funciones que cumplen el resto del personal , son realizadas sin un control ,puesto que al no tener un plan no se puede realizar un análisis de cumplimiento del mismo mediante las acciones realizadas ,y peor aún que se logre evaluar a la empresa , por lo tanto , el gerente de esta establecimiento no conoce si su empresa está llegando a sus objetivos y en el caso de si hacerlo , no podría determinar si lo está realizando con calidad .

A pesar de todo lo anterior, el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, tiene establecidos las razones por las que trabaja en corto, mediano, y largo plazo, estas son sus objetivos o metas. (Enciclopedia de Ejemplos ,2022).

-Satisfacer las necesidades bucales de los pacientes que acuden a este establecimiento

-Brindar una atención con calidad y calidez

- Generar ingresos que permitan mantener y renovar la infraestructura del consultorio cada cierto tiempo.

-Lograr ganar suficiente reconocimiento dentro de la ciudad.

Esta institución no cuenta con un proceso de diagnóstico, análisis, que le permita tomar decisiones que con seguridad estén encaminadas a cumplir los objetivos anteriormente descritos (Navajo,2009, p.27), por lo tanto, se puede decir que la planificación estratégica es nula en este establecimiento.

Como mecanismo de control y seguimiento, no se cuenta con algún tipo de programa digital o físico que permita determinar si el consultorio odontológico está avanzando en los diferentes aspectos, físicos, financiero, humano y la relación entretiempo, objetivo y costo. (GestioPolis,2001). La única forma que

tiene es cada fin de mes contabilizan la cantidad de historias clínicas nuevas con el fin de saber si ha aumentado la demanda o no.

## **2. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL CONSULTORIO**

Una estructura organizacional lineal es la que se relaciona a las características que se han podido determinar en el consultorio odontológico, puesto que su estructura es simple, de rápida interpretación, además cuenta con un líder, es decir, solamente una persona toma decisiones y ordena al resto del personal. (Isotools,2022)

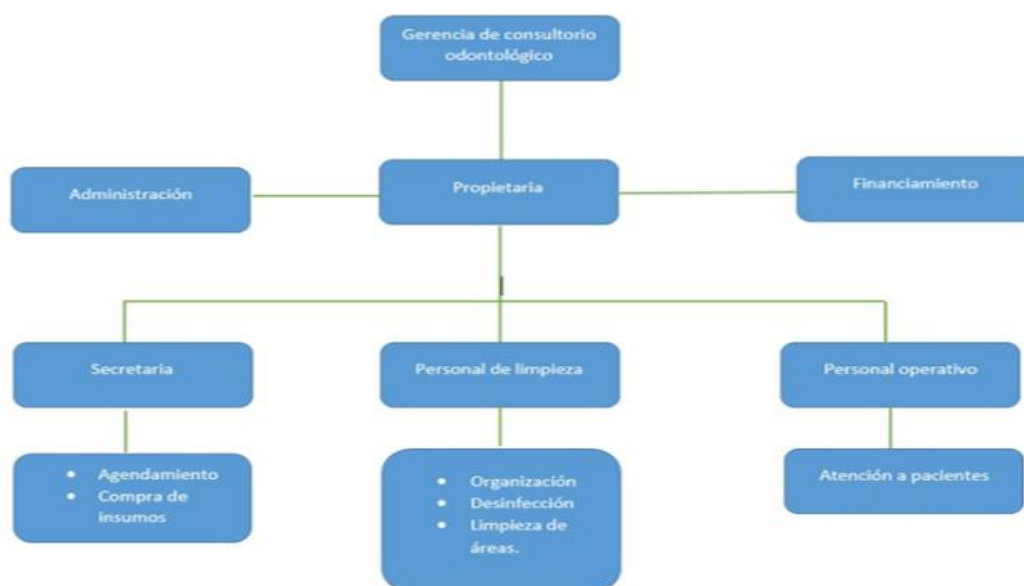
La autoridad es la propietaria, quien a la vez cumple funciones como administradora, también, por su profesión, se desempeña como odontóloga general y se encarga del financiamiento del establecimiento.

Cuentan con una secretaria, persona encargada del agendamiento de citas, de las compras menores, tanto insumos dentales y limpieza.

Como personal de limpieza, una sola persona, cumple con ordenar, desinfectar y limpiar todas las áreas del consultorio diariamente.

Son parte de esta estructura una odontóloga general, que se encargan de la atención bucal general, además, seis odontólogos con un cuarto nivel de estudios en distintas especialidades odontológicas, quienes acuden al consultorio, solo, en caso de ser requeridos por los odontólogos generales.

**Figura No 1:** Estructura Administrativa del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo.



### 3. ESTRUCTURA FINANCIERA DEL CONSULTORIO

El consultorio odontológico, es una empresa pequeña que cuenta con un patrimonio, otorgado directamente por la propietaria. Las deudas que mantienen, a pesar de no ser muy elevadas, están representadas en un 50% por las de “corto plazo o pasivos corrientes” (Contabilidae,2022)., que son proveedores de insumos dentales y limpieza, el otro 50 % las deudas de “largo plazo o pasivos fijos”. (Contabilidae,2022), las que mantiene con el banco; de esta manera la estructura financiera está bien establecida. (Pons, s.f.)

A su vez, tiene activos fijos como; los equipos, el inmobiliario, sus activos corrientes, están representados por los créditos a corto tiempo que se les otorga a los pacientes y un activo disponible, es decir el dinero que hay en caja diariamente, (Software DELSOL,2022) dando lugar a una estructura económica estable, reflejada en el total de activos descritos anteriormente. (Pons, s.f.)

**Tabla No 1:** Estructura financiera y económica del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022



Fuente: Consultorio odontológico Fernanda Idrobo

#### **4. ESTRUCTURA OPERATIVA DEL CONSULTORIO**

Esta estructura le permite al consultorio determinar funciones a cada persona y que éstas busquen el mismo fin, cumplir los objetivos de la empresa.

Dentro de esta cuentan con:

- La gerente, encargada de la administración, realiza los pagos mensuales.
- La secretaria cumple funciones de agendamiento y recordatorio a los pacientes de sus citas, además, mantener el orden de historias clínicas.
- El personal operativo, como tal, conformado por odontóloga general, quien realiza tratamientos generales, también cuentan con la propietaria o gerente que a su vez, es personal operativo.

Cuando se requiere tratamientos de las distintas especialidades, el consultorio cuenta con odontólogos especialistas, que en total son 6 personas.

Todos mediante el cumplimiento de sus funciones, han logrado cumplir con uno de los objetivos, satisfacer las necesidades de salud bucal y brindar una atención de calidad a los pacientes.

#### **5. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA Y SERVICIOS**

##### **1. OFERTA DE SERVICIOS**

Presentamos a continuación la cartera de servicio del consultorio odontológico Fernanda Idrobo:

- Odontología general preventiva
- Odontología general restauradora
- Odontología especializada en ortodoncia
- Odontología especializada en endodoncia
- Odontología especializada en rehabilitación oral
- Odontología especializada en cirugía máxilo facial
- Odontología especializada en odontopediatria

El consultorio odontológico Fernanda Idrobo, es un establecimiento donde se brinda una atención odontológica integral, para lo que cuenta con:

**-En infraestructura;** una sala de espera, un módulo donde se encuentra el sillón odontológico, un área de lavado, desinfección de instrumental. También un baño de uso de pacientes y personal, una bodega.

**-En recurso humano;** la gerente y administradora, la secretaria, una persona que se encarga de la limpieza.

Con la gerente que es también personal operativo suman dos odontólogas generales. En cuanto a las especialidades, una ortodoncista, un cirujano maxilofacial, una endodoncista, un rehabilitador oral, una odontopediatría.

**-En lo referente a horarios de atención;** los días lunes a viernes, el horario de apertura es a las 9 am, receso de 13pm hasta 14 pm y de cierre 18 pm.

Los días sábados y domingos, el horario es desde las 10 am a 16 pm

**-Funcionamiento del consultorio:**

**La secretaria** es quien abre el consultorio cinco minutos antes de las 9 de la mañana de lunes a viernes, toma una hora de receso desde la 13 pm a 14 pm, y el cierre es 18 pm.

**La odontóloga general**, tiene el mismo horario descrito anteriormente, en este tiempo se encarga de atender a los pacientes agendados y las emergencias que se presenten entre esas horas. El tiempo de atención por odontología general preventiva tiene una duración de 40 minutos y odontología restaurativa una hora por procedimiento.

En cuanto a las especialidades, el tiempo y horario está determinado de acuerdo al tratamiento a realizar.

**El ortodoncista** “se encarga tratamiento correctivo en la forma, posición, relación máxilo mandibulares de las estructuras dentales en adultos y niños.” (Ortiz, 2019).

**El cirujano maxilofacial**, realiza tratamientos quirúrgicos; extracciones de muelas, colocación de implantes dentales. (Riera,2017)

**El odontopediatra**, es quien trata “la prevención de la caries en el niño de la malformación de sus maxilares y de las anomalías de sus dientes.” (Tapia ,1954)

**El endodoncista**, “realiza tratamientos de las afecciones del complejo dentinopulpar y de la región periapical de los dientes permanentes”. (Toledo, Alfonso, Barreto,2016)

**El rehabilitador oral:** quien se encarga de diagnosticar, restaurar, recuperar la estética y función oclusal de la cavidad bucal, mediante la colocación de aparatología protésica, que sustituya los espacios donde se ha perdido dientes. (Universidad Nacional de Colombia ,2013)

## 2. DEMANDA

Atención cuantificada mediante la contabilidad de historias clínicas, que se han abierto desde el 4 de marzo del 2019

**Tabla No 2:** Total de atenciones en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Total de atenciones</b>	1500
Total de historias clínicas abiertas por primera vez	1150
Tratamientos preventivos	400
Tratamientos restaurativos	1100
<b>Total de referencias a especialidades</b>	793
Para ortodoncia	20
Para ortopedia	3
Para cirugía maxilofacial	150
Para rehabilitación oral	270
Para endodoncia	150
Para odontopediatria	200

**Tomado de:** Consultorio Odontológico Fernanda Idrobo

## 6. ANÁLISIS GEOESPACIAL

El consultorio se encuentra en área urbana en la ciudad de Ibarra, parroquia el sagrario, sector la victoria, en este barrio, se encuentran dos universidades, católica de Ibarra, que es privada y UTN (Universidad Técnica del Norte), que es pública, dos colegios a tres cuadras del consultorio odontológico.

También se ha identificado que los pacientes atendidos provienen de sectores rurales de la ciudad o provincia, dato que se determina mediante a las historias clínicas y anamnesis realizada.

### 1. Nivel socioeconómico

“La enfermedad reduce la capacidad de las personas de crear riqueza, reduce su calidad de vida y ocasiona que el individuo caiga en un círculo vicioso de enfermedad-pobreza enfermedad”. (Lie & Zhang, 2019)

De acuerdo al resultado de la encuesta realizada por el INEC en el 2011, se puede decir que, el nivel socio económico al que pertenece la población a la que está dirigida los servicios del consultorio odontológico Fernanda Idrobo es:

**B:** Familias que tiene casa propia o arrendada, con todos los servicios, usan tecnología, la instrucción es educación superior, afiliados al IESS. (INEC,2011)

**C+:** Familias que tiene casa propia o arrendada, con todos los servicios, la instrucción es secundaria completa, afiliados al IESS. (INEC,2011)

**C-:** Familias que tiene casa propia o arrendada, menos servicios básicos, la instrucción es primaria completa, y son pocas familias afiliada a IESS, o seguro privado. (INEC,2011)

### 7. POBLACIÓN ATENDIDA:

Con el afán de ser lo más precisos posible, el análisis de la población atendida, parte de la población total de la ciudad donde se encuentra ubicado el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo, luego se da un aproximado de los habitantes del sector, y por ultimo un total de atenciones, basados en el conteo total de historias clínicas del consultorio odontológico, además, analiza la cantidad de persona atendidas basados en el grupo etario y el sexo.

**Población total de la ciudad de Ibarra:** 181175 habitantes. (INEC,2001)

**Población del sector la victoria:** 840 habitantes

**Población atendida:** 1500 personas



**Tabla No 3:** Total de atenciones por grupo etario en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022

<b>LAS ATENCIONES POR GRUPO ETARIO</b>	
De 1 mes a 6 meses	50 niños
De 7 meses a 1 año	70pacientes
1año 1 mes a 4 años	140 pacientes
4 a 5 años	100 pacientes
6 a 9 años	200 pacientes
10 a 14 años	120 pacientes
15 a 19 años	130 pacientes
20 a 64 años	664 pacientes
65 a 75 años	200 pacientes
75 a más años	150 pacientes

**Tomado de:** Consultorio Odontológico Fernanda Idrobo

**Tabla No 4:** Total de atenciones por grupo etario en el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo 2019 -2022

<b>LAS ATENCIONES POR SEXO</b>	
SEXO	CANTIDAD
Hombres	550
Mujeres	950

**Tomado de:** Consultorio Odontológico Fernanda Idrobo

## **8. DEMANDA INSATISFECHA DE SERVICIOS**

La demanda Insatisfecha, se puede definir como aquella que llega a ser mayor que la Oferta. (Vásquez,2011)

Contextualizando lo anterior , en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, se puede determinar que si existe una cantidad significativa de demanda no satisfecha , basándonos en las estadísticas obtenidas en el análisis de demanda y oferta anteriormente descrito , se observa que, las atenciones totales realizadas son 1500 , pero las apertura de historias clínicas nuevas fueron 1150, dando lugar a una diferencia de 350 atenciones, valor representando a los

pacientes que regresaron a la consulta , en este caso le llamamos control, mientras que el valor restante , se realizó el tratamiento y no regreso al control . Lo que lleva a concluir que las razones de esto pueden ser:

- Una infraestructura pequeña lo que no permite atender algunos pacientes en el mismo horario.
- El horario de atención no concuerda con el horario disponible de las personas que requieren un tratamiento dental.
- Los precios son elevados en comparación a lo que otros establecimientos ofrecen.
- La ubicación del establecimiento es algo apartado del centro de la ciudad, generando que los pacientes de fuera del sector tengan que gastar recursos en movilización.

## **9. ANÁLISIS GEOPOLÍTICO**

En el consultorio odontológico, está ubicado en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra, donde existe una estructura política, liderado por el alcalde o alcaldesa de la provincia, quien es líder del municipio de la ciudad, como órgano regulador de las instituciones públicas y privadas que brindan servicio a la comunidad.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

“Existen Pymes o pequeñas y medianas empresas, cuyo creador es el propietario que lidera de forma empírica y poco técnica, por lo tanto, no tienen un organigrama establecido, lo que genera un mal manejo financiero y humano, dando como resultado que no logren los objetivos de las mismas”. (Gavilánez, Espín, Arévalo, 2018).

Por este motivo, en una empresa, como un consultorio odontológico, es de vital importancia, identificar la existencia de un proceso administrativo adecuado, que le permita mediante; la planeación, organización, dirección y control, cumplir con los objetivos de dicho establecimiento. (Gavilánez, Espín, Arévalo, 2018).

El consultorio odontológico Fernanda Idrobo, no tiene un adecuado proceso administrativo, puesto que su planeación se basa solamente en objetivos, sin una misión ni visión, la organización de la institución no cuenta con un

organigrama que permita establecer roles, en cuanto a la dirección, es el propietario quien lidera y se encarga de la mayoría de aspectos administrativos y también operativos. Además, no existe un control que verifique si se está cumpliendo los objetivos. (Blandez,2014).

Por lo tanto, esta investigación va encaminada a realizar un plan de gestión que logre la implementación de un proceso administrativo para éste establecimiento de salud bucal.

### **JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La forma de administrar el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo , no está logrando de manera adecuada los objetivos .Al manejarse con un proceso administrativo no adecuado , los resultados que se obtiene no son los esperados , por lo tanto, se torna importante realizar ésta investigación, mediante un plan de gestión se logre implementar un proceso administrativo que permita un mejor manejo del consultorio basado en una planeación , organización , dirección y control de funciones tanto administrativas como operativas, con el único fin lograr los objetivos que se han establecido desde sus inicios.

#### **1. OBEJETIVO GENERAL**

Mejorar el proceso administrativo del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Determinar las características de un adecuado proceso administrativo para el consultorio odontológico Fernanda idrobo.

Detallar la estructura de un proceso administrativo adecuado en el consultorio odontológico Fernanda idrobo.

Determinar los indicadores que se deben seguir para la implementación del proceso administrativo en el consultorio odontológico Fernanda idrobo.

Establecer los actores que se ven beneficiados con una estructura administrativa bien definida del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- La distribución de funciones de acuerdo a la división por procesos que se establezca en la estructura administrativa del consultorio.
- Contratación de personal administrativo que cumple funciones establecidas.
- Ampliar infraestructura del área operativa.
- Ampliación de horario de apertura y cierre del consultorio odontológico.

## PROPUESTA Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

### 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS

**Tabla No 5:** Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD "Plan de Gestion Gerencial para la prestación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada" MATRIZ DE EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION					
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFIO	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE
2. Inadecuada Gestión administrativa en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo	Una sola persona cumple funciones administrativas y operativas.	Demora en la toma de decisiones.	Coordinación de las decisiones tomadas.	Distribuir funciones concretas al personal.	Gerente propietario
2.	No existe un control financiero	Demora en pagos de honorarios al personal.	El personal trabaje con el mismo esmero y los tratamientos se realicen con calidad.	Coordinar fechas de pagos de acuerdo a los ingresos que se obtienen.	Gerente propietario
3.	Insuficiente personal administrativo	Los procesos administrativos no se cumplen en el tiempo , ni orden adecuado .	El cumplimiento de las funciones administrativas no generen problemas en el campo operativo.	Contratación de personal espoliado en el area administrativa.	Gerente
4.	Insuficiente personal operativo	Largos tiempos de espera de los pacientes para ser atendidos.	Evitar perder pacientes debido a la demora para recibir la atención.	Ampliar la infraestructura del área operativa , que permita la atención fluida pacientes.	Personal operativo
5.	Frecuente falta de insumos para la atención adecuada.	Tratamientos ineficientes , y con alto margen de fracaso.	Los tratamientos realizados no fracasen.	Realizar un análisis epidemiológico bucal de la región , y establecer tratamientos e insumos necesarios.	Personal operativo
6.	Horario de atención que no coincide con la demanda.	Pérdida de demanda por descoordinación de horarios entre el establecimiento y el tiempo disponible de los pacientes.	El horario establecido de atención permita al paciente acudir sin ninguna complicación de tiempos.	Ampliar horario de apertura y cierre del establecimiento .	Gerente y/o secretaria
<p>NOTAS: Se realiza un análisis de las causas del problema que se plantea para la investigación; los efectos que generan, los desafíos que generan a la institución , y se plantea las alternativas de solución para cada de éstas causas. a su vez se identifica responsables ,quienes serán los ejecutores principales de estas opciones de mejora .</p> <p>FUENTE: Udla. (2013)</p> <p>ELABORACION: Fernanda Narváez</p> <p>FECHA: 10 de Febrero del 2022</p>					

## **JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.**

“Para la recolección de datos, se realizó una entrevista, ya que es una técnica de recolección de información y datos. Se la realiza mediante una conversación orientada a obtener respuestas sobre los propósitos del estudio”. (Mata, 2020)

Las personas que se entrevistaron para esta investigación forman parte del personal que se encarga de asuntos administrativos; la secretaria, el personal de limpieza y el personal cuyas funciones son operativas; dos especialistas, la ortodoncista y el rehabilitador oral, respectivamente. Un total de cuatro entrevistas, en las que se puede determinar las similitudes en respuestas u opiniones sobre la gestión gerencial, administrativa y de recursos humanos que presenta el consultorio odontológico Fernanda Idrobo.

Se anexa documento de cuestionario realizado en las entrevistas.

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

A partir de lo mencionado anteriormente, se hace un análisis diagnóstico de la situación gerencial, administrativa y de recursos humanos del consultorio odontológico Fernanda Idrobo.

De acuerdo a las fuentes bibliográficas, se ha realizado un diagnóstico de la gestión gerencial y administrativa que tiene el consultorio odontológico Fernanda Idrobo.

De esta manera, **la primera función es la planeación**, mediante la cual “se da un rumbo, orientando a la organización en el futuro”. (Questionpro, 2022).

Mediante esta función el gerente define “los objetivos y metas que espera la organización alcance, basándose en los medios y las estrategias implementadas.” (Quiroa, 2021)

En este contexto, el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, tiene establecido el objetivo que persigue con su funcionamiento, el satisfacer las necesidades de salud bucodental de los pacientes, su única estrategia es una atención de calidad al paciente.

No cuenta con una misión y visión establecida, como anteriormente se mencionó, las estrategias, se resumen en una y es de forma general.

**La función de organización,** es mediante la cual “se realiza todo lo necesario con el fin de poner en práctica los planes de la empresa o establecimiento.” (Quiroa, 2021)

En el consultorio, existe una estructura organizacional simple, donde el personal con el que cuentan, conoce las funciones que deben cumplir dentro de sus áreas, pero no todos están al tanto del objetivo que persigue esta institución.

Al describir la organización del consultorio, se puede decir que este se encuentra estructurada a partir de un líder, que es la vez gerente y está representado por la propietaria. Sus funciones son dirigir la institución, con sus escasos conocimientos de gerencia, además es parte del personal operativo como odontóloga general, se encarga también de la parte contable, ingreso, egresos, pagos, etc.

En un segundo nivel esta la secretaria, cumple funciones de agendamiento, de citas, coordinación del personal operativo de acuerdo al horario de apertura y cierre del establecimiento, se encarga de compras menores como insumos de material odontológico y de limpieza.

En un tercer nivel, está el personal operativo, entre odontólogo general, quien asume la función de captación de pacientes, realiza tratamientos generales bucodentales, además prepara al paciente para ser referido a los especialistas con los que cuenta el consultorio.

En este mismo nivel están los odontólogos especialistas, quienes cumplen sus funciones de acuerdo a su rama y acuden a consulta, según sean solicitados por el odontólogo general.

En el último nivel de esta estructura, se encuentra el personal de apoyo, que se reúne en el personal de limpieza, y se encarga de la limpieza, desinfección de todo el consultorio una vez al día.

**La función de coordinación:** “es mediante cual el líder coordina las funciones de la organización”. (Questionpro, 2022).

Volcándose a la realidad del consultorio odontológico; quien coordina las funciones de todos los niveles de este establecimiento es la gerente propietaria, a pesar de ser una empresa pequeña, el consultorio odontológico no tiene una clara interacción de funciones entre cada área, es decir, el personal cumple sus tareas, sin tener en cuenta si de esa manera ayuda o no a alcanzar el objetivo del establecimiento. Parte de lo que debe cumplir el coordinador, lo realiza la secretaria, puesto que esta última es quien logra distribuir tiempos de atención, que coincida el horario de apertura y cierre con la disponibilidad de tiempo de los profesionales y los pacientes.

Es importante aclarar que la propietaria, es quien tiene claro por qué fue creado el consultorio, y a pesar de ello, no ha conseguido que el resto del personal conozca y tenga en cuenta este objetivo. De esta manera se puede notar la descoordinación que mantienen en sus funciones.

**La función de control:** es aquella que identifica si las funciones se están llevando a cabo de la mejor manera, determinar los problemas que se susciten con el fin de crear nuevos estándares de desempeño y establecer el rendimiento de cada área o proceso que permita a la empresa llegar al éxito. (Questionpro, 2022).

En el consultorio odontológico no existe un mecanismo de control que permita verificar si se lleva a cabo las funciones adecuadamente, no se puede identificar si está cumpliendo o no con el objetivo establecido en la planeación.

En el caso de existir un problema, el único que se encarga de resolver es el propietario o gerente, pero no en forma conjunta con el equipo de trabajo.

Para continuar, se suma un análisis de recursos humanos que existe en el consultorio en estudio.

Mediante esta gestión “podemos lograr que la empresa alcance sus metas de forma eficaz y eficiente, proporcionando empleados competentes y motivados”. (Endalia,2021)

**La función de planificación y organización de los Recursos Humanos;**

“permite trazar claramente la dirección deseada de las actividades empresariales”. (Endalia,2021).

Como anteriormente se mencionó, en el consultorio cada persona cumple funciones establecidas, pero no conocen si existe una meta u objetivo que se esté cumpliendo con las actividades realizadas por cada uno de ellos.

En cuanto al reclutamiento y selección de personal; mediante esta función, se logra “atraer a las personas para que trabajen en la organización y seleccionar a los mejores para el puesto”. (Endalia,2021).

En este sentido, el consultorio odontológico cuenta con poco personal, cuya selección ha sido exclusivamente bajo la necesidad de solventar alguna función administrativa. Refiriéndose al personal operativo, son odontólogos especialistas, quienes fueron seleccionados de acuerdo a su tiempo de experiencia ejerciendo en cada rama odontológica.

**La función de gestión del rendimiento;** “Garantiza que los trabajadores sigan siendo productivos y estén comprometidos con su trabajo”. (Endalia,2021).

Para determinar el rendimiento de cada persona que forma parte del consultorio, no se ha establecido parámetros que lleven a cabo una medición, por lo tanto, cada uno cumple sus tareas sin mayor preocupación. en el caso de existir un inconveniente de algún tipo en el establecimiento, suele ser notificado al gerente, quien lo soluciona.

**La función de aprendizaje, desarrollo y formación de los empleados,** se traduce como, “el proceso de mejora de los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y los valores de los empleados”. (Endalia,2021).

De acuerdo a esto, en el consultorio no se han realizado un análisis de los conocimientos en cuanto al personal administrativo, ya que son cargos ocupados por personas cuyas profesiones son totalmente distintas al manejo de un consultorio dental, en cuanto, al personal operativo su conocimiento es de acuerdo a la especialidad que tienen y su evaluación es mediante los resultados de cada tratamiento que realizan en los pacientes.

Capacitaciones tampoco se realizan, por lo que no se puede determinar si hay falencias en este sentido dentro de la organización de la institución

**La función de evaluación de funciones y clasificación de los puestos**



**profesionales;** “Los puestos de trabajo deben ser recompensados de forma justa y equitativa”. (Endalia,2021).

El personal que trabaja en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo tienen funciones que no van de acuerdo a su formación académica, como el caso del personal administrativo, por esta razón su evaluación no se ha realizado; el personal operativo, son odontólogos que se ocupan de sus funciones de acuerdo a la especialidad que tienen por esta razón para evaluarlos solo se toma en cuenta el comentario de los pacientes al final del tratamiento, donde dan a conocer si está satisfecho o no.

**En la función de compensación salarial,** se pretende “Atraer al tipo de candidato que necesita la organización y retenerlo”. (Endalia,2021).

En este sentido, el salario que se paga al personal administrativo del consultorio es basado en un acuerdo por días trabajados, mientras que, a los odontólogos, se les paga por servicios profesionales, dándole un porcentaje del 40 % del tratamiento realizado.

**Las funciones de mantener y cultivar las relaciones laborales,** se refiere a la comunicación, puesto que los empleados necesitan ser informados y escuchados”. (Endalia,2021).

Para ello el consultorio dental cuenta con un medio digital, plataforma de WhatsApp, en el que todos quienes pertenecen al consultorio odontológico, pueden escribir alguna sugerencia, dato, o problema que se haya suscitado y puede ser de mucho valor para el consultorio

Una de las funciones también es “encargarse de **las responsabilidades administrativas**, incluida la gestión de los datos de la empresa, de los empleados y asegurarse del cumplimiento normativo”. (Endalia,2021)

La persona que se responsabiliza de esta función en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, es la secretaria, quien tiene actualizado las carpetas de cada profesional y además maneja las normas que el MSP ha establecido para el funcionamiento del establecimiento, mas no cuenta con una normativa interna, puesto que no hay algo escrito que se conozca como reglamento interno de esta empresa.

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

### **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL PEST**

#### **1. Análisis político**

En este sentido, en el ámbito de salud, la autoridad principal creada para la formulación de normas, políticas; que regulan, controlan las actividades de salud y funcionamiento de las entidades de este sector, es el Ministerio de Salud Pública. (Ayala,Herdoiza,Pinto y Raza.,2009.)

Existe una normatización del Sistema Nacional de Salud , en el área de Salud Bucal del 2009 , considerado como la base para el funcionamiento de entidades sanitarias públicas o privadas ,mediante su aplicación y cumplimiento permite que los consultorios tengan una guía de todos los protocolos a seguir; como los procesos básicos en atención primaria de salud , se habla también de la normas de Bioseguridad, Calidad, eficiencia y eficacia de atención, además las técnicas para promover la prevención , tratamiento de salud bucal, el reglamento para la acreditación, todo lo necesario para la prestación de un servicio de esta índole. (Ayala,Herdoiza,Pinto y Raza.,2009.)

“En pocas palabras este sistema se ha convertido en una guía técnica administrativa para el desarrollo de las actividades clínicas”. (Ayala,Herdoiza,Pinto y Raza.,2009.)

De esta manera, los consultorios odontológicos públicos o privados deben obtener el certificado de funcionamiento que lo otorga cada año la Agencia de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada, ACCESS, organismo que busca Vigilar y controlar la calidad de los servicios que brindan los prestadores de salud, basados en los derechos de género, interculturalidad, generacional y bioético. (Gob.ec, sf)

#### **2. Análisis económico**

En este sentido, se habla del estado económico de la provincia de Imbabura en su estado más crítico, que afectó a todos los sectores productivos de la región,

entre esos, el sector salud, en su mayor porcentaje a nivel de establecimientos privados.

A inicios del año 2020, en el que afecto al mundo una pandemia, debido al brote de Sars-Cov 2, los contagios masivos en la provincia dieron un fuerte golpe a la economía, ya que, muchas empresas cerraron parcial o totalmente, quienes permanecieron brindando servicio fue en su mayoría los supermercados, tiendas de barrio, además de establecimientos como hospitales públicos, clínicas privadas grandes, farmacéuticas. (Gestionderiesgos,2021).

“Aproximadamente a inicios del 2021 se reactivó la atención y todo dependía de las autoridades del COE provincial que incorporó la semaforización, rojo, amarillo y verde, de acuerdo a como en ese entonces se comportaban las estadísticas de los contagios de Sars-Cov 2”. (Gestionderiesgos,2021).

“En el caso de la provincia de Imbabura, el COE provincial dio apertura a todos los negocios para un aforo de 50%, entonces la reactivación de negocios a nivel provincial empezó a fluir”. (Gestionderiesgos,2021).

“Según el ministro de Economía y Finanzas de ese momento, Simón Cueva, los indicadores hasta el cierre del 2021 indicaron recuperación económica de Ecuador, atribuyendo este logro a la campaña de vacunación contra el COVID 19 fue exitoso”. (Finanzas, 2022).

“En relación a las ventas en sectores como; el comercio, manufactura, minas, agricultura y salud se registró durante el 2021 un incremento del 21% comparado con el 2020”. (Finanzas,2022).

El sistema financiero nacional también mejoro en el año 2022, ya que aumentó un 10 % los depósitos, un 15% en créditos y desde mayo de 2021, se redujo las tasas de interés en todos los créditos beneficiando a algunos sectores. (Finanzas,2022)

En relación a los empleos, se puede comparar que algunos indicadores han disminuido o aumentado en el 2022.

**Tabla 6.** Una visión general de los indicadores laborales

<b>Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)</b>	<b>ene-21</b>	<b>oct-21</b>	<b>nov-21</b>	<b>dic-21</b>	<b>ene-22</b>
Tasa de participación global	66,3	66,0	66,5	67,4	66,6
Tasa de empleo adecuado	32,0	32,0	33,7	33,9	33,1
Tasa de subempleo	22,5	23,9	24,5	23,0	22,6
Tasa de desempleo	5,3	4,6	4,4	4,1	5,4

*Nota:* Comparación d indicadores que han aumentado o disminuido en el 2022.

Tomado de: Finanzas,2022.

En la provincia de Imbabura, la actividad económica más importante es el comercio, el intercambio de bienes y servicios, por lo que las reformas económicas que se han realizado para este nuevo año beneficiaria a todos los sectores entre esos el sector salud. (Sites, sf).

“A pesar de ello, el desempleo a nivel nacional y provisional ha aumentado, lo que genera una inestabilidad de las empresas y negocios que dan un servicio de salud”. (Ecuadorencifras,2022).

**Tabla 7.** Perfil económico de la Provincia de Imbabura

<b>IMBABURA</b>		
<b>Población Total:</b> 398.244	<b>Nacimiento 2016</b> 7.825	<b>Superficie</b> 4.587.51 Km2
<b>Población por sexo:</b> M:204.580-H:193.664	<b>Hogares con internet</b> 9.738	<b>Empresas:</b> 28.009
<b>Proyecciones poblacionales 2018</b> 463.957	<b>Tasa de alfabetización</b> 89.37%	<b>Población económica activa</b> 187.353

*Nota:* Estadísticas de Población, tasa de población económicamente activa.

Tomado de: Ecuadorencifras,2022

**Tabla 8.** Indicadores básicos del Ecuador

<b>Indicadores Básicos</b>		
<b>Canasta Familiar Básico</b>		\$725,16
<b>Inflación mensual (IPC)</b>		0,23%
<b>Empleo</b>	<b>Empleo por ingreso</b> 33,1%	<b>Desempleo</b> 5,4%
<b>Pobreza</b>	<b>Por ingreso</b> 27,7%	<b>Tasa de pobreza</b> 39,2%
<b>Índice General de la Constitución</b>	0,25% Diciembre 2021	

*Nota:* Tomado de: Ecuadorencifras,2022

Como dato importante, “el servicio de salud odontológica tiene un alto grado económico para el país, pues representa aproximadamente un 5 al 10% del gasto sanitario público.” (Torres,2018, p.52)

### **3. Aspectos demográficos**

En el Ecuador existe aproximadamente 17.917.367 millones de habitantes, en la Ciudad de Ibarra existen 398.244 millones de habitantes, de lo cual el 204.580 son mujeres y 193.664 de esta muestra son Hombres. (Ecuadorencifras,2022)

**Tabla 9.** La estructura poblacional de Ibarra según el censo 2010.

<b>Rango de edad</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>
<b>De 95 y más años</b>	714	308
<b>De 95 y 94 años</b>	1.120	849
<b>De 85 y 89 año</b>	1.979	2.158
<b>De 80 y 84 año</b>	3.157	4.180
<b>De 75 y 79 año</b>	4.930	5.057
<b>De 70 y 74 año</b>	65.551	8.109
<b>De 65 y 69 año</b>	8.272	10.566
<b>De 60 y 64 año</b>	9.541	12.029

<b>De 55 y 59 año</b>	10.500	13.777
<b>De 50 y 54 año</b>	13.394	15.478
<b>De 45 y 49 año</b>	14.252	19.891
<b>De 40 y 44 año</b>	17.285	21.832
<b>De 35 y 39 año</b>	20.603	24.305
<b>De 30 y 34 año</b>	23.013	26.659
<b>De 25 y 29 año</b>	24.684	30.720
<b>De 20 y 24 año</b>	30.087	34.518
<b>De 15 y 19 año</b>	34.419	39.840
<b>De 10 y 14 año</b>	40.140	44.326
<b>De 5 y 9 año</b>	40.175	43.646
<b>De 0 y 4 año</b>	39.318	38.996
<b>Total</b>	344.044	398.344

*Nota:* Población de Ibarra es mayormente joven. Tomado de: Ecuadorencifras, sf.

La Ciudad de Ibarra, conocida como la ciudad blanca, por hechos históricos, se encuentra ubicada en la región norte del país, en el valle en las faldas del volcán Imbabura que tiene una altura aproximada de 4.600 metros, además, está delimitado por la Campiña, la Llanura de Caranqui y la laguna de Yahuarcocha. Siendo una ciudad céntrica entre dos puntos, ya que está a 125 km de Tulcán (hacia el sur), y de 115 km de Quito (hacia el noreste). (Mapade,2016).

“Tiene una combinación de vientos secos y calientes, a la vez son fríos, puesto que, están presentes también las montañas de los andes, dando lugar a un clima templado casi todo el año”. (Mapade,2016).

“Está formada además por cinco parroquias urbanas; Alpachaca, San Francisco, El Sagrario, Priorato, Caranqui. Y seis parroquias rurales de Ibarra; Ambuquí, Angochahu, Carolina, La Esperanza, Lita, Salinas, San Antonio. Con un total de 400 barrios en toda la ciudad”. (Mapade,2016).

Basado en el censo poblacional realizado en el año 2010, se establece que por cada 100 mujeres hay 95 hombres; la edad promedio de la población es 29 años, existe unas 102.725 mujeres en edad fértil, es decir, entre 15 y 49 años. (Ecuadorencifras, sf)

“En cuanto al estado conyugal, la cantidad de personas casadas es 126,266, superando por 2% los hombres a las mujeres”. (Ecuadorencifras, sf)

“La mayor parte de la población imbabureña se considera mestiza, a pesar de que hay un alto porcentaje de población indígena”. (Ecuadorencifras, sf)

De esta manera siendo más específicos, el consultorio odontológico Fernanda idrobo está ubicado en el sector norte de la ciudad en la parroquia urbana, el sagrario, y su población es parte del total de las parroquias urbanas que conforman la ciudad de Ibarra con un total de 67.165, donde son 72.556 hombre y 139.721 mujeres. (Imbabura, sf).

#### **4. Factor tecnológico**

En la actualidad, la tecnología ha englobado todo el sector productivo del país, con el fin de desarrollar nuevas posibilidades sobre todo al sector salud. Debido a que “mediante el crecimiento tecnológico a nivel nacional y hasta mundial, se ha tomado algunas herramientas como; la telecomunicación, para la obtención de diagnóstico confiables y generar así el plan de tratamiento adecuada, de manera segura y rápida.”. (Canalnewsecuador,2020)

En este sentido, en el área odontológica la tecnología juega un rol importante, puesto que ha permitido agilizar la obtención de diagnóstico y tratamiento ideal para cada paciente, mediante, radiografías, sistemas CAD CAD, o creación de prótesis e implantes dentales entre otros. (Morchón,2016).

Además, mediante los avances tecnológicos se logra mantener informados a los pacientes, sobre enfermedades actuales, los riesgos de las mismas, también los planes de marketing con promociones que el establecimiento ofrece. Es decir, la tecnológica y los medios virtuales, como son las redes sociales que existen, favorecen al cliente y al profesional, sobre todo, porque de esta manera la accesibilidad a información relevante de una enfermedad, datos personales del paciente, se puede obtener en cuestiones de segundos. (Morchón,2016).

## **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER)**

### **1. El poder de negociación del cliente**

Existe una baja negociación de los pacientes que acuden al consultorio Odontológico Fernanda Idrobo, debido a que los costos de cada tratamiento son accesibles para la población de la zona donde está ubicado el establecimiento; además, la competencia es mínima, generando que los pacientes acepten el precio del tratamiento, sin regatear.

### **2. El poder de negociación del proveedor**

Los proveedores del consultorio Fernanda Idrobo son casas dentales y laboratorios que en la actualidad son algunos en la región, lo que facilita al establecimiento cambiar de proveedor en el caso de ser necesario, es decir, el consultorio tiene para escoger sus proveedores, haciendo que la negociación de los mismos sea baja.

### **3. La amenaza de nuevos competidores**

Para que un nuevo consultorio se ubique en este sector debe considerar que, es un sector mayormente residencial y al encontrarse alejado del centro de la ciudad es menor la afluencia de pacientes. Por lo tanto, tendrían que mantener un horario permanente y cumplirlo con rigurosidad. En cuanto a los costos, los precios deben ser bajos.

Para el consultorio Fernanda Idrobo, los nuevos establecimientos podrían ser amenaza cuando logren tener precios más bajos con la misma calidad de los tratamientos que este establecimiento ofrece. Por el momento no existen nuevos consultorios cercanos, y los que existen permanecen cerrados en la mayoría de tiempo.

### **4. La amenaza de productos y servicios sustitutos**

En este sentido, no existen servicios o productos que logren sustituir las funciones que cumple el consultorio odontológico, de tal manera que, no hay establecimientos o productos que satisfagan las necesidades por las que los pacientes acuden al consultorio odontológico Fernanda Idrobo.



## **5. La rivalidad entre los competidores existentes**

Al hablar de rivalidad se puede decir que, en la ciudad de Ibarra existe mucha competencia entre los establecimientos odontológicos, debido a que hay un gran número de consultorios buscando ser el número uno. Para ello, en su mayoría han implementado estrategias, como la publicidad en todos los medios, a través de la cual dan a conocer promociones, descuentos en los tratamientos que realizan. El sector odontológico claramente ha optado por bajar precios para atraer más pacientes.

En cuanto al consultorio odontológico Fernanda Idrobo, al tener una ubicación alejada del centro de la ciudad y con solamente dos competidores cercanos, no se ha visto afectado por rivalidades que este no pueda superar o competir, además, es un establecimiento que, sin necesidad de una competencia, se dedica a buscar innovar y abastecerse de tecnología y materiales de calidad.

## **3. ANÁLISIS FODA**

### **1. FORTALEZAS**

- El personal con el que cuentan el consultorio odontológico son profesionales con mínimo 4 años de experiencia.
- El personal tanto administrativo como operativo son amables y responsables.
- La secretaria maneja de manera adecuada la agenda, y brinda una atención de calidad al paciente.
- Campañas de publicidad donde se ofrecen promociones han tenido buena acogida en redes sociales.
- Para cada caso, cuentan con un plan de financiamiento, donde se considera la situación del paciente y el tratamiento que necesita realizarse.
- El equipo que forma parte del consultorio odontológico es altamente responsable y comprometidos con el paciente.
- Brindan garantía de los tratamientos realizados basados en que, lo que ofrecen es porque están capacitados para hacerlo.

## **2. DEBILIDADES**

- La cantidad de pacientes es baja, mensualmente alcanza netamente el pago a personal y los servicios básicos, arriendo del local.
- Sala de espera pequeña.
- No cuenta con mucha publicidad visible.
- Una administración empírica.
- Poco personal en el área administrativa.
- Largo tiempo de espera para agendar una cita.
- Los personales no conocen los objetivos del consultorio.
- Escasa cultura de acudir a una atención odontológica por prevención.

## **3. OPORTUNIDADES**

- La ubicación esquinera del consultorio, le permite ser más visible en todos los sentidos de la avenida principal.
- El consultorio odontológico se ha convertido en la primera alternativa para que los moradores del sector no necesiten ir al centro de la ciudad para una atención dental.
- En la mayoría de días festivos, el consultorio mantiene horario normal, mientras que la competencia no trabaja.
- Diferenciarse del resto, mediante los convenios con consultorios médicos, con el fin de dar una atención integral y así manejar al paciente basados en un control médico odontológico.

## **4. AMENZAS**

- Aumento de consultorios y clínicas odontológicas en la ciudad de Ibarra.
- Los precios que se ofertan en la competencia son bajos, y difícil de competir.
- Los pacientes piden rebaja comparando precios de la competencia.
- Los propietarios de los establecimientos de la competencia son odontólogos especialistas que les permite bajar costos, pues se evita el porcentaje que un especialista cobra en un consultorio cuyo propietario es odontólogo general como es el caso del consultorio Fernanda idrobo.

- La población de la zona, no prioriza su salud bucal.
- Mínima inversión en marketing.
- Crisis económica como una de las consecuencias de la emergencia sanitaria que afecto a toda la región.

#### **4. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN**

##### **1. Infraestructura**

1. Localización adecuada de las vías de acceso y salida, a cada área del consultorio odontológico.
2. Las instalaciones están decoradas para que el espacio sea relajante y cómodo.
3. El espacio adecuado para la sala de espera, donde el aforo de personas es no mayor a 4 personas, y se sienten cómodos mientras esperan ser atendidos.
4. La ubicación del sillón odontológico de acuerdo a los estándares de iluminación y accesibilidad escenarios para una atención de calidad.
5. Señaléticas las rutas de evacuación, la alerta de incendio.
6. Plan de bioseguridad que permite implantar un sistema más ágil normas de higiene, control de desechos infecciosos y desechos no infecciosos.

##### **2. Financiación:**

En este aspecto el consultorio se basa en un análisis y planteamiento de presupuesto anual, mensual y diario. La contabilidad se lleva de manera física, donde se registra diariamente los ingresos, egresos; con el fin de conocer si está siendo rentable financieramente el servicio y establecer así precios adecuados para los tratamientos realizados.

##### **3. Recursos Humanos**

En este punto es importante determinar ciertos aspectos que ayudan al desarrollo del consultorio odontológico:

1. Crear los perfiles de cada puesto laboral con el fin de que cada profesional que integre el grupo del consultorio odontológico cumpla funciones encaminadas a lograr los objetivos establecidos por el establecimiento.

2. Organizar el equipo de trabajo de acuerdo a sus funciones:

-Personal administrativo: Personal base, para que el consultorio tenga estructura organizacional y funcional.

-Personal operativo, odontólogos y especialistas: brindan servicio odontológico, enganchan al paciente, son base para el reconocimiento del consultorio en el mercado.

-Personal de apoyo: encargados de asistir al odontólogo, además en este grupo se encuentra el personal cuya función es mantener los espacios del consultorio odontológico, limpios y ordenados.

-Realizar capacitaciones y evaluación de conocimientos generales, específicos a todo el personal, con el fin de que todos conozcan los aspectos importantes de temas que maneja uno y que desconocen otros, logrando que el paciente encuentre respuesta a sus dudas más comunes en cualquier persona que trabaja en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo.

#### **4. Desarrollo tecnológico**

El desarrollo tecnológico del consultorio odontológico depende de la implementación de equipos modernos, técnicas actualizadas, personal capacitado para el manejo de equipos digitales que faciliten y viabilicen la captación de pacientes, acorten el tiempo de atención con los mejores resultados en el tratamiento realizado.

Establecer un mecanismo de agendamiento virtual, que permita recordar al paciente su cita próxima, el valor de los tratamientos, y sobre todo que el profesional tenga acceso a información total del paciente a tratar en cuestiones de segundos.

Implementar sistemas digitales de contabilidad, de inventarios tanto de materiales como equipamiento odontológico. Además de que mediante esto se puede tener un control rápido de la estructura financiera del consultorio, gastos, ingreso, patrimonio, etc...

## **5. Compras**

El consultorio cuenta con una cartera amplia de proveedores, por lo que existe la posibilidad de escoger entre una y otra dependiendo de los insumos que ofertan, el precio, calidad de estos y el tiempo que demoran en proveer al establecimiento el pedido que se realiza.

## **6. Abastecimiento**

Contar con todos los materiales odontológicos que se necesitan para una atención ideal, depende de cómo está establecido el mecanismo de priorización de materiales, compra de los mismos, con el fin de que no haya faltantes, en el servicio prestado por el personal operativo. Un aspecto importante, estos son materiales que cumplen con los niveles de calidad para que cada tratamiento tenga resultados óptimos y duraderos.

El consultorio mantiene un stock base, de materiales que se utilizan con mayor frecuencia, se realiza un registro de cada insumo comprado, con fecha de caducidad, la cual se verifica cada mes, así conocer que producto debe ser utilizado a la brevedad posible, realizando promociones de tratamientos de lo contrario es desechado.

## **7. Logística Interna**

Esta dada por el mecanismo de atención del paciente, lo cual inicia desde que se da información de los servicios que prestan en el consultorio odontológico, se agenda una cita para la atención, y el personal tiene conocimiento inmediato de esto, de tal manera que todos estén preparados, logrando así prever el tiempo destinado para cada paciente, y los insumos requeridos, evitando demoras.

## **8. Operaciones**

En el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, todo procedimiento está basado en protocolos creados para cada área, mediante los cuales; define normas internas, funciones generales y específicas para el funcionamiento del establecimiento

## **9. Marketing y Ventas**

La publicidad del establecimiento engloba todas las formas de información que se puedan utilizar para que el paciente conozca los servicios que presta el consultorio.

Como, por ejemplo, los volantes físicos que se puedan entregar en puntos específicos del sector donde haya mayor afluencia de personas, las campañas de promoción de la salud oral en instituciones educativas o negocios cercanos. Es importante también que el personal conozca las promociones que se realizan, para que sean ellos los voceros principales de las mismas a los pacientes.

En la actualidad la mejor forma, y más ágil de llegar a los pacientes es la publicidad digital, mediante redes sociales, página web del consultorio. Consideran que una de las formas de llamar la atención del paciente, son los descuentos, promociones en tratamientos, y la publicación de información relevante sobre la salud bucal.

Se debe tomar en cuenta que, para lanzar una promoción, esta debe ser analizada con el fin de no generar pérdidas al consultorio, o que puede generar sesgo que termine perjudicando a la institución.

## **10. Servicios**

Aspecto mediante el cual se hace el vínculo entre el servicio ofertado, realizado y la necesidad del paciente, es decir, que el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, está formado por un equipo de profesionales que dan una atención de calidad, logrando satisfacer las necesidades del paciente, por lo tanto, la cantidad de demanda aumenta.

## **5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **1. Misión**

El equipo que conforma el consultorio Odontológico Fernanda Idrobo son profesionales que trabajan para crear un significado amplio sobre la Odontología, de manera que los pacientes se involucren en el cuidado de su cavidad bucal.

Mediante la información adecuada sobre los tratamientos dentales, las ofertas que se realizan, basándose en un diagnóstico individualizado, el paciente puede tener la seguridad y confianza en el trabajo de este equipo, de tal manera que se cumplan los objetivos como:

Generar confianza de los tratamientos que se le ofrecen al paciente como solución a la patología que presenta.

- ❖ Educar a los pacientes sobre la prevención de enfermedades bucodentales mediante frecuentes vistas al odontólogo.
- ❖ Trabajar en pro de conservar piezas dentales y por ende mantener las funciones del aparato estomatognático en óptimas condiciones.
- ❖ Cumplir expectativas del paciente. Al complementar la atención con tratamientos de todas las especialidades que el paciente puede requerir.

## **2. Visión**

El consultorio Fernanda Idrobo Odontóloga, pretende ser un establecimiento cuya base es una estructura organizacional interna bien constituida, característica, que trasmite al exterior por el alto nivel de calidad de su trabajo, con tratamientos eficaces, precisos y adecuados para cada paciente; dando lugar a un trato entre el profesional y el paciente fluido y amigable, viabilizando la solución de cualquier patología bucodental que presente.

## **3. Valores**

Quienes conforman el equipo del consultorio Fernanda Idrobo, buscan la excelencia, mediante un trabajo en equipo, donde todos conocen las funciones que deben cumplir, para lograr los objetivos, como satisfacer las necesidades de los pacientes.

Además, el uso adecuado de recursos, la innovación tecnológica hace que la atención sea de calidad, y permite promover la cultura y hábitos preventivos para mejorar la salud bucodental.

También, en esta institución respetan las creencias, dan información transparente sobre el estado de la salud bucal, manteniendo la confidencialidad para cuidar la intimidad del paciente.

## **4. Objetivo**

- Establecer una visión como una institución sólida, organizada, ideal para la atención de pacientes con patologías bucodentales

- Crear un ambiente ideal para la atención odontológica al paciente que acude al consultorio Fernanda idrobo
- Promover la prevención de enfermedades bucodentales
- Satisfacer las necesidades bucales de los pacientes que acuden a este establecimiento
- Brindar una atención con calidad y calidez
- Generar ingresos que permitan mantener y renovar la infraestructura del consultorio cada cierto tiempo.
- Lograr ganar suficiente reconocimiento dentro de la ciudad.

## **5. Principios Éticos.**

- La institución busca el bienestar de los pacientes.
- Respetar las creencias de los pacientes como del personal.
- Involucrar al paciente en planificación, tratamiento, y verificación de resultados del tratamiento.
- Respetar la privacidad y confidencialidad de los pacientes
- Trabajar por ser únicos, beneficiando a la población con diagnósticos e información transparente. que permita cumplir con las expectativas del paciente.
- Sobre todo, categorizar el trabajo realizado por un equipo de profesionales honrados

## **6. Políticas**

Este establecimiento tiene políticas establecida desde nivel general como específico.

### • Políticas generales:

- Todos quienes conforman el equipo del consultorio odontológico Fernanda idrobo deben cumplir con las normas establecidas
- Asistir puntual a las citas programadas.
- Involucrarse con las estrategias del consultorio, con el fin de mantener de que cada profesional cumpla sus funciones direccionados a los objetivos de este.



- Establecer una estructura interna de cada área, donde haya un líder que controle cada área que forma parte de la organización del consultorio.
  - Dar a conocer las promociones a cada profesional, para que ellos sean voceros de las misma a los pacientes.
  - Todo tratamiento debe partir de un diagnóstico integral, solicitando exámenes complementarios que se requieran en cada caso.
- . • Políticas departamentales:
- El consultorio Fernanda Idrobo, cuenta con tres áreas bien definidas, y que cumplen funciones en relación al nivel al que pertenecen.
  - El área de gerencia y administración: han definido algunas políticas, de manera que  
haya una subestructura, basada en funciones más específicas.
    - Políticas de calidad:
      - Asegurarle el tratamiento adecuado para la necesidad que presenta el paciente.
      - Respetar creencias, decisiones de los pacientes.
      - Elaborar un plan de tratamiento, presupuesto justo a cada paciente, de manera que la atención sea individual.
      - Realizar encuestas de satisfacción a los pacientes.
    - Políticas medio ambientales.
      - Realizar una recolección de manera adecuada y biosegura.
      - Conocer las normas de eliminación de desechos, infecciosos, cortopunzantes, comunes.
      - Realizar la desinfección constante de las áreas
- Políticas específicas:
- Realizar diagnósticos, concretos, independientes de cada paciente.
  - Mantener la promoción de salud bucal y las actividades de prevención de patologías orales.
  - Prever a tiempo de los insumos y materiales faltantes antes de una atención.

- El líder de cada área, debe organizar un horario de limpieza, para que de esta manera todos participen en la función más importante de la actualidad, la bioseguridad.

## PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

**Tabla.10.** Plan de Gestión del consultorio Odontológico Fernanda Idrobo

Meta	Acciones	Periodo	Responsable	Proyección
Aumentar un 10 % la tasa de satisfacción de los profesionales que laboran en el establecimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distribuir funciones de acuerdo a conocimientos del personal.</li> <li>2. Realizar entrevistas trimestrales a cada funcionario, para conocer sus inquietudes, necesidades, y sugerencias.</li> <li>3. Realizar reuniones bimensuales de integración y</li> </ol>	Primer año	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Director /líder de talento humano.</li> <li>2. Líder de Talento Humano</li> <li>3. Líder de talento humano y dirección.</li> <li>6. Líder de Marketing</li> </ol>	Incremento anual del 10% durante los 5 años

	<p>reconocimiento a la persona, más puntual.</p> <p>4. Crear comités internos que se encarguen del control y mejoramiento del funcionamiento de cada área.</p> <p>5. Crear protocolo de atención, con intervalos de tiempo determinados , para cada tratamiento.</p> <p>6. Incentivar la comunicación entre profesionales, mediante la creación de grupos de trabajo virtuales como WhatsApp.</p>			
--	---	--	--	--

Disminuir en un 20 % el personal con un nivel bajo de conocimiento de las funciones que desempeña.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluación semestral, sobre conocimientos del personal acerca del rol que desempeña en el consultorio.</li> <li>2. Establecer cronograma de</li> </ol>	Tercer año	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líder de talento humano.</li> <li>2. Líder de talento humano y área operativa.</li> </ol>	-Disminuir 5% anualmente el personal con nivel bajo en conocimiento respecto a las funciones que desempeña.

	capacitaciones , sobre temas administrativos y operativos.			
Aumentar un punto a la calificación base de calidad de atención que ha tenido el establecimiento en los últimos años	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar la cartera de servicios odontológicos .</li> <li>2. Disminuir el tiempo de espera del paciente, coordinando los horarios de acuerdo al tratamiento que se realice.</li> <li>3. Crear protocolo de bioseguridad para el paciente y el profesional.</li> <li>4. Disminuir el tiempo de espera para una cita subsecuente.</li> </ol>	Segundo año	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comité de calidad del establecimiento.</li> <li>2. Comité de Talento Humano</li> <li>6. Comité de Recursos financieros.</li> </ol>	Aumentar un punto anualmente la calificación base de calidad de la atención , en un plazo de cinco años.

	<p>5. Crear convenios con otros establecimientos que funcionen en otras áreas de la salud, como consultorios médicos, laboratorios dentales, etc...</p> <p>6. Ampliar la infraestructura del consultorio .</p>			
--	--	--	--	--

Aumentar un 20 % el porcentaje de ingresos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar publicidad, digital, física mensualmente sobre los servicios que se realizan</li> <li>2. Crear planes de tratamientos para empresas del sector.</li> <li>3. Postular a convocatoria para ser prestador externo del IESS</li> </ol>	Cuarto año	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comité de Marketing</li> <li>2. Recursos financieros</li> </ol>	Aumentar un 20 % los ingresos anuales durante 5 años .
--	---	------------	---	--

Nota: Se describe metas establecidas, acciones y responsables.

### PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Se plantean indicadores que serán medidos y comparados anualmente lo largo de los próximos cinco años.

**Tabla 11.** Indicadores de Gestión Gerencial.

Indicador	Instrumento	Variables	Periodo	Línea de base	Meta
-----------	-------------	-----------	---------	---------------	------

<b>Tasa de satisfacción de los profesionales del establecimiento</b>	Encuestas de satisfacción a profesionales del establecimiento	# de encuestas aplicadas / total de personal.	Anual	N/A	Aumentar un 10 % la tasa de satisfacción de los profesionales que laboran en el establecimiento
<b>Porcentaje de personal contratado con bajo nivel de conocimiento</b>	Entrevistas a personal contratado	# de personal con bajo nivel de conocimiento / total de personal	Anual	5 personas tienen un nivel bajo de conocimiento de las funciones que desempeña	Disminuir en un 20 % el personal con un nivel bajo de conocimiento de las funciones que desempeña.
<b>Calificación de calidad del servicio</b>	Encuesta de calificación de calidad del servicio a pacientes	# de encuestas aplicadas /total de pacientes atendidos	Anual	Calificación del último año sobre la calidad del servicio es 7	Aumentar un punto la calificación base que ha tenido el establecimiento en los últimos años



<b>Tasa de incremento de ingresos</b>	Registros de ingresos anuales	Porcentaje de ingresos del primer año /porcentaje de ingresos del segundo año	Anual	el porcentaje de aumento de ingresos del último año fue 15%	Aumentar un 20 % el porcentaje de ingresos
---------------------------------------	-------------------------------	---	-------	---	--

*Nota:* Indicadores de gestión gerencial, calidad; cada uno cuenta con un instrumento, variables, metas para un periodo de cinco años.

## **EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL**

### **1. Limitaciones**

En cuanto a las limitaciones que se pueden encontrar para el desarrollo de este plan de gestión, son:

- La falta de documentación, información primordial sobre el establecimiento, lo que limitaría el desarrollo del plan de gestión proyectado.
- Los horarios de los profesionales no establecidos, podría demorar la obtención de información, y aplicación de los métodos de recolección de datos.

## **2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones**

- El proceso administrativo adecuado para el consultorio odontológico Fernanda Idrobo tiene características viables, fáciles de implementar, y todas direccionadas a que el establecimiento funcione adecuadamente.
- A pesar de ser una empresa pequeña la estructura del proceso administrativo del consultorio debe contar con una planificación, organización, dirección y control de todas las áreas que lo conforman.
- Existen muchos indicadores, pero para llevar a cabo la implementación de un proceso administrativo en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo, se han determinado como esenciales, indicadores de calidad, de recursos humanos y de gestión gerencial.
- Los actores que se ven beneficiados por una estructura administrativa adecuada, son los profesionales, y los pacientes.

### **2. Recomendaciones**

- Toda empresa debe crearse basada en una estructura organizacional y un proceso administrativo bien definido.
- Las mediciones de los indicadores más esenciales de la gestión del consultorio se deben aplicar y medir en un tiempo no menor a un año, para que los resultados sean más precisos.

Para llevar a cabo un plan de gestión, es importante tomar en cuenta que para la recolección de datos primero debe; conocer el establecimiento, el personal que labora y que es lo que la institución busca, a corto, mediano y largo plazo

## REFERENCIAS

Antaconsulting.(2020). ¿En qué consiste la gestión gerencial?. Recuperado el 27 de Enero del 2022 de <https://www.antaconsulting.es/blog/gestion-gerencial-2/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20gerencial%20consiste%20en,de%20todas%20las%20tareas%20necesarias>

Ayala, E.,Herdoiza, M.,Pinto,G. y Raza,X. (2009). NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ATENCION EN SALUD BUCAL PRIMER NIVEL. Recuperado el 25 de marzo del 2022 de: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDistribuciones/dnn/archivos/NORMAS%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20DE%20ATENCI%C3%93N%20EN%20SALUD%20BUCAL%20%20I%20%20NIVEL.pdf>

Blandez,M.(2014). Proceso Administrativo.La loma de Tlalnepantla; México.Editorial Digital UNID.

Canalnewsecuador.(2020). La tecnología impacta el sector de la salud.Recuperado el 25 de Marzo del 2022 de: <https://canalnewsecuador.com/2020/04/24/la-tecnologia-impacta-el-sector-de-la-salud/>.

Contabilidae.(2022). Pasivo Corriente y Pasivo No Corriente (Con EJEMPLOS).Recuperado el 25 de Enero del 2022 de <https://www.contabilidae.com/pasivo-corriente-pasivo-no-corriente/>

Enciclopedia de Ejemplos (2022). "Objetivos de una empresa". Recuperadode: <https://www.ejemplos.co/20-ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/>

Ecuadorencifras,(2022).Estadísticas laborales Recuperado el 24 de Marzo del 2022 de : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-enero-2022/>

Ecuadorencifras,(sf). FASCÍCULO PROVINCIAL IMBABURA. Recuperado el 24 de marzo del 2022 de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>

Endalia. (2021). Gestión de Recursos Humanos: una pieza clave. Recuperado el 2 de Marzo del 2022 de <https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>

Eroles,A., Barnes,J., Lapuente,L., Estivill,V.,Viesca,G.(1998).Su empresa ¿ De clase mundial?.(1ª.ed.).Mexico DF , Mexico. Panorama Editorial SA.

Finanzas. (2022). CIERRE DEL 2021 EVIDENCIÓ LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA DE ECUADOR. Recuperado el 23 de Marzo del 2022 de <https://www.finanzas.gob.ec/cierre-del-2021-evidencio-la-recuperacion-economica-del-ecuador/#:~:text=Con%20relaci%C3%B3n%20al%20%C3%ADndice%20inflacionario,la%20competitividad%20exportadora%20del%20pa%C3%ADs>

Fonseca, S.,muller B. (1987). Curso-Taller Regional Sobre la Gerencia de la Investigación Agrícola en países de América Latina. Mar de la plata, Argentina.

Gavilánez, M.,Espín ,M., Arévalo,M.(2018).IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL ECUADOR. Recuperado el 7 DE Febrero del 2022 de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>

Gestionderiesgos.(2021). RESOLUCIONES COE NACIONAL – MIÉRCOLES 21 DE ABRIL DE 2021.Recuperado el 23 de Marzo del 2022 de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/RESOLUCIO%CC%81N-COE-21.04.2021-v.f.pdf>

GestioPolis. (2001). Control y seguimiento en gestión de proyectos. Recuperado el 27 de Enero del 2022 de : [https://www.gestiopolis.com/control-y-seguimiento-en-gestion-de-proyectos/#:~:text=EL%20MECANISMO%20DE%20CONTROL%20\(SEGUIMIENTO\)&text=Se%20trata%20de%20dise%C3%B1ar%20un,%2Fcosto%20o%20meta%2Fcosto](https://www.gestiopolis.com/control-y-seguimiento-en-gestion-de-proyectos/#:~:text=EL%20MECANISMO%20DE%20CONTROL%20(SEGUIMIENTO)&text=Se%20trata%20de%20dise%C3%B1ar%20un,%2Fcosto%20o%20meta%2Fcosto)

Gob.ec. (sf). Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Propagada. Recuperado el 23 de marzo del 2022 de <https://www.gob.ec/acess>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.Recuperado el 27 de Enero del 2022 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2001). Cantón Ibarra.Recuperado el 27 de Enero del 2022 de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantoniales/Imbabura/Fasciculo\\_Ibarra.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantoniales/Imbabura/Fasciculo_Ibarra.pdf)

Isotools.(2022). Modelo de Organización. Recuperado el 27 de Enero del 2022 de :<https://www.isotools.org/soluciones/personas/modelo-de-organizacion/>.

Liu, J., Zhang, Y. (2019). Health status and health disparity in China: a

demographic and socioeconomic perspective. *China Population and Development Studies*, 2, 301-322. Doi: <https://doi.org/10.1007/s42379-018-0015-y>

Mapade.(2016). Mapa de Ibarra. Recuperado el 24 de Marzo del 2022 de [:https://www.mapade.org/ibarra.html](https://www.mapade.org/ibarra.html)

Mata, L.(2020). *La entrevista en la investigación cualitativa*. Recuperado el 6 de Marzo del 2022 de; <https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/#:~:text=La%20entrevista%20en%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20para,a%20prop%C3%B3sitos%20concretos%20del%20estudio.&text=La%20entrevista%20es%20una%20t%C3%A9cnica,la%20recolecci%C3%B3n%20de%20datos%20cualitativos.>)

Morchón,P.(2016). Estrategia. Análisis PEST para una clínica dental. Recuperado el 25 de Marzo del 2022 de <https://enfoquedental.com/estrategia-analisis-pest-una-clinica-dental/>

Navajo,P.(2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores.Madrid,España.NARCEA S. A. Ediciones.

Ortiz, J. (2019). Cuáles Son Las Funciones De Un Ortodoncista. Recuperado el 26 de Enero del 2022 de (<https://www.clinicadentalurbina.com/noticias/tratamientos/cuales-son-las-funciones-de-un-ortodoncista/>)

Pons, D.(sf.).Estructura financiera: ¿Qué y cómo se clasifica?. Recuperado el 24 de Enero del 2022 de <https://blog.edenred.es/estructura-financiera-que-es-y-como-se-clasifica/>

Questionpro.(2022). 5 funciones de liderazgo y gerencia para las empresas.

Recuperado el 1 de Marzo del 2022 de <https://www.questionpro.com/blog/es/funciones-de-liderazgo-y-gerencia/>).

Quiroa, M. (2021). Funciones de un gerente. Recuperado el 1 de Marzo del 2022 de <https://economipedia.com/definiciones/funciones-de-un-gerente.html#:~:text=Planeaci%C3%B3n,-Sin%20duda%20alguna&text=En%20esta%20funci%C3%B3n%20el%20gerente,deben%20implementar%20para%20poder%20alcanzarlos.>)

Riera, J. (2017). ¿Cuáles son las funciones de un cirujano maxilofacial?. Recuperado el 25 de Enero del 2022 de <https://dentistaria.com/blog/cu%C3%A1les-son-las-funciones-de-un-cirujano-maxilofacial>

Sites. (sf). IMBABURA " LA PROVINCIA DE LOS LAGOS". Recuperado el 24 de Marzo del 2022 de: <https://sites.google.com/site/visitahoyimbabura16/actividades-economicas>

Software DELSOL. (2022). Activo corriente y no corriente. Recuperado el 24 de Enero del 2022 de <https://www.sdelsol.com/glosario/activo-corriente-y-no-corriente/>

Tapia, C. (1954). Odontopediatria. Santiago de Chile, Chile. Editorial Universitaria S.A.

Toledo L., Alfonso M., Barreto, E. (2016, Julio -Septiembre). Evolución del tratamiento endodóntico y factores asociados al fracaso de la terapia. Revista Científica Villa Clara. 20(3). 202-208

Torres, M. (2018). PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA ODONTOLÓGICA 3DENTAL T.A, UBICADA EN EL DMQ. Recuperado el 24 de Marzo del 2022 de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15446/TEISIS%20COMPLETA%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 52

Universidad de las Américas.(2013). Guía Metodológica PROYECTO MGN (Capstone). Recuperado el 10 de febrero del 2022 de <https://udla.brightspace.com/d2l/le/lessons/51831/topics/690409>

Universidad Internacional de Valencia .(2018). Gerencia en salud: definición, funciones y habilidades requeridas.Recuperado el 27 de Enero del 2022 de <https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/gerencia-en-salud-definicion-funciones-y-habilidades-requeridas>

Universidad Nacional de Colombia (2013). GUIA DE ATENCIÓN EN REHABILITACIÓN ORAL.Recuperado el 26 de Enero del 2022 de [http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/habilitacion/guia\\_atencion\\_rehabilitacion\\_oral\\_abril\\_2013.pdf](http://www.odontologia.unal.edu.co/docs/habilitacion/guia_atencion_rehabilitacion_oral_abril_2013.pdf)

Van de Berghe , E.( 2016)Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI.(4ª.ed.).Bogota, Colombia .Ecoe Ediciones.



**ANEXOS**

## Anexo 1

### Entrevista

Se realiza la siguiente entrevista como fuente de recolección de datos para diagnóstico de gestión gerencial, administrativa y recursos humanos del consultorio odontológico Fernanda Idrobo.

1. Conoce, si el consultorio tiene establecido una misión y visión
2. ¿El personal que trabaja en el consultorio conoce los objetivos de esta institución??
3. Cree que se pueden medir los objetivos que se han establecido para la función del consultorio, y ¿Cuál es el mecanismo con el que cuenta este consultorio para dicha medición?
4. ¿La estructura organizacional está definida por jerarquías o por funciones del personal de acuerdo al alcance de los objetivos.?
5. El personal contratado, cumplen sus funciones de acuerdo a su preparación académica.
7. ¿Cuál es el mecanismo de control y rendimiento de esta empresa??
8. Conoce, ¿Cómo se mide el rendimiento de sus funciones realizadas en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo?
9. ¿Está de acuerdo con el mecanismo de evaluación de desempeño que se implementa en el consultorio odontológico Fernanda Idrobo??
10. En cuanto a la compensación salarial, cree que está acorde a las funciones que cada uno cumple dentro de este establecimiento.
11. ¿Cuál sería su aporte para el consultorio en cuanto a su situación gerencial, administrativa o de recursos humanos?