



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD

**PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DE
PROVISIÓN DE SERVICIOS EN EL AREA DE ESTOMATOLOGÍA DEL
CENTRO DE SALUD TIPO C CIUDAD VICTORIA AÑO 2022**

Profesor

Mgs. Mónica Janeth Moncayo Robles

Autor

Od. Diego de Jesús Vera Vargas

2022

RESUMEN

La calidad brindada dentro de las instituciones de salud cada vez es de más importancia, ya que la satisfacción del paciente como objetivo principal es un aspecto esencial para el éxito de las organizaciones de salud, así como para el crecimiento profesional.

Partiendo de esto, se realiza un proceso de investigación en la cual se toma como muestra específica datos de la problemática de provisión de servicios en el área de estomatología del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria, perteneciente a la Dirección Distrital 09D08 Pascuales-2.

El objetivo primordial es elaborar un plan de mejoramiento en la cartera de servicio en el área de estomatología, siendo importante la integración del servicio de imagen dental para reducir la demanda insatisfecha de servicios en salud bucal del establecimiento.

Los métodos que se aplicarán para el planteamiento del problema es la verificación del cumplimiento de los lineamientos y normativos establecidos por los organismos de control del Ministerio de Salud Pública, obteniendo como resultado un plan estratégico de mejoramiento de dotación de servicios de estomatología a corto y largo plazo, que podrá ser utilizado como una propuesta gerencial para solicitar los recursos necesarios y hacer de esto una realidad para la población de los sectores adscritos al Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

El Plan de gestión gerencial tiene como finalidad crear un punto relevante para disminuir los costos de los usuarios y fortalecer la cartera de servicios consolidando los exámenes complementarios que se requieran en este nivel de atención.

ABSTRACT

The quality provided within health institutions is increasingly important, since patient satisfaction as the main objective is an essential aspect for the success of health organizations as well as for professional growth.

Starting from this, a research process is carried out in which data is taken as a specific sample of the problem of provision of services in the stomatology area of the Health Center type C Ciudad Victoria, belonging to the District Directorate 09D08 Pascuales-2.

The primary objective is to identify the health problem, through the review of the current status of the stomatology services of the Ciudad Victoria Health Center, considering the unsatisfied demand for oral health services of the establishment.

The methods that will be applied to approach the problem is the verification of compliance with the guidelines and regulations established by the control agencies of the Ministry of Public Health, obtaining as a result a strategic plan to improve the provision of stomatology services in the short and long term. Term, which can be used as a managerial proposal to request the necessary resources and make this a reality for the population of the sectors attached to the Ciudad Victoria Health Center type C.

The purpose of the managerial management plan is to create a relevant point to reduce user costs and strengthen the service portfolio by consolidating the complementary exams that are required at this level of care.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	1
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial.....	2
1.3. Estructura financiera, administrativa y operativa.....	3
1.3.1. Oferta y demanda de servicios.....	5
1.3.2. Análisis geoespacial y geopolíticos.....	6
1.3.3. Población atendida.....	7
1.3.4. Demanda de servicios insatisfecha.....	9
1.4. Planteamiento del problema.....	10
1.5. Justificación del planteamiento del problema.....	11
1.5.1. Objetivo general.....	12
1.5.2. Objetivos específicos.....	12
1.5.3. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios.....	12
1.5.4. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas.....	13
CAPÍTULO II.....	16
2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.....	16
2.1. Modalidad de investigación.....	16
2.2. Tipo de investigación.....	16
2.3. Métodos de investigación.....	17
2.4. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	17
2.5. Grupo focal.....	18
2.6. Análisis de datos.....	18
2.7. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud.....	19
2.7.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	19
2.7.2. Gestión Estratégica de Marketing.....	19
2.7.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	20
2.7.4. Gestión Financiera.....	21
2.7.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística.....	21
2.7.6. Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación.....	22

2.7.7. Gestión de los Servicios de Clínicas y/u Hospitalización.....	22
CAPÍTULO III.....	26
PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL...	26
3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	26
3.1. Análisis del Entorno Social	26
3.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	27
3.3. Análisis FODA	29
3.4. Cadena de Valor de la organización.....	30
3.5. Planificación Estratégica	31
3.5.1. Visión	31
3.5.2. Valores.....	31
3.5.3. Objetivos Institucionales.....	31
3.5.4. Principios éticos.....	32
3.5.5. Políticas	32
3.6. Plan de gestión gerencial	34
CAPÍTULO IV.....	41
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	41
4.1. Evaluar el plan.....	41
4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial	42
4.3. Conclusiones y Recomendaciones.....	43
Referencias bibliográficas	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Estructura administrativa del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria...	4
Tabla 2. Estructura operativa del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.	4
Tabla 3. Cartera de servicios del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria	5
Tabla 4. Servicio de odontología del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.....	6
Tabla 5. Cantidad de casos en el servicio de estomatología	8
Tabla 6. Morbilidades atendidas en el Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria. .	9
Tabla 7. Evaluación de alternativas.....	13
Tabla 8. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución	14
Tabla 9. Distribución de actividades del plan estratégico.	34
Tabla 10. Presupuesto del plan estratégico	37
Tabla 11. Distribución de actividades de acuerdo al plan de monitoreo.	39
Tabla 12. Semaforización para la valorización del cumplimiento de las tareas.	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del centro de salud Tipo C Ciudad Victoria	7
Figura 2. Población atendida en el área de estomatología	8
Figura 3. Análisis FODA.....	24
Figura 4. Modelo de Porter.....	27
Figura 5. Cadena de valor.....	30

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1. Introducción

El trabajo del gerente administrativo se centra socialmente en la correcta toma de decisiones, la cual dinamiza la efectividad y dependiendo el buen desempeño organizacional en la institución pública o privada, de las instituciones dedicadas a los servicios de salud, los problemas que pueden surgir al transcurso del desempeño en las diferentes actividades administrativas pueden comprometer la calidad de la atención en el área de estomatología del Centro de salud tipo C. (Arbeláez & Mendoza, 2017).

Actualmente los servicios de salud del Ministerio de Salud Pública, a través de sus dependencias desconcentradas como los Distritos brindan atención con una cartera de prestaciones integrales sobre todo el primer nivel de atención ofertando servicios como medicina familiar, medicina general, odontología, obstetricia, enfermería, vacunación, farmacia (Ministerio de Salud Pública, 2018).

La prestación de servicios de alta calidad requiere una buena gobernanza; una fuerza laboral de salud calificada y competente, apoyada y motivada; con mecanismos financieros que permitan y promuevan una atención de calidad; sistemas de información que monitorean y aprenden constantemente para mejorar la atención; los medicamentos, equipos y tecnología estén disponibles, sean seguros y se manejen adecuadamente con instalaciones médicas bien equipadas y accesibles (Ministerio de Salud Pública, 2018).

Esta investigación pretende aportar con un nuevo modelo de toma de decisiones de administración general para el mejorar el aprovisionamiento de servicio de estomatología que se sustente el uso de evidencia asociada a cada

situación en particular, con la finalidad de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en el ámbito de salud odontológica.

La propuesta servirá para minimizar y resolver los problemas de salud a pacientes que necesitan atención odontológica en el Centro de Salud Tipo C o ser referidos a otras casas de salud.

1.2. Análisis de la situación actual de gestión gerencial

El Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria, cuenta con un administrador técnico que comparte las actividades administrativas y operativas en forma compartida, habiendo una distribución de cuatro horas para desempeñar cada rol. Por su parte, en el caso de los líderes no tienen esta distribución, por lo que debe realizar sus requerimientos en el horario netamente operativo (Guaitozo, 2019).

La calidad de la atención es de suma importancia en los centros de salud y hospitales, donde los conocimientos teóricos y prácticos de los profesionales son necesarios para garantizar una atención calidad y de calidad a los pacientes que acuden a los servicios que se ofrecen. No obstante, se trata de una tarea muy compleja, ya que depende de cómo cada persona percibe los servicios que recibe y la satisfacción de sus necesidades e intereses, por lo que la mejora continua de las organizaciones es de gran importancia (Macías, 2021).

Como resultado de la emergencia sanitaria, Covid-19 en cada centro de salud debe medir los procesos a través de sus indicadores con el fin de obtener retroalimentación para mejorar las actividades y la atención que brinda. En Guayaquil existe la necesidad de que los hospitales presten servicios de calidad a través de la mejora continua, donde existe una sobrecarga de pacientes y de trabajo del personal de salud, así como una baja oferta de profesionales de la salud en todas las especialidades, por lo que no se prestan para atender la alta demanda de servicios que solicita la población ecuatoriana (Chauca, 2021).

El Centro de Salud Tipo C de Ciudad Victoria es una institución que se ha abierto recientemente al público con el objetivo de pública recientemente con el fin de brindar una cartera de servicios, hasta la atención del parto, y servicios

de emergencia veinticuatro horas al día de maternidad, ginecología y obstetricia, contribuyendo así a la reducción de los índices de mortalidad materna en Guayaquil, (Ministerio de Salud Pública, 2018). Sin embargo, en el Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria se ha evidenciado que el cambio de personal cada dos o tres meses es donde se dificulta ofrecer un servicio de calidad a las personas que acuden a la unidad de salud y la falta de medicamentos hace que el paciente se sienta insatisfecho.

1.3. Estructura financiera, administrativa y operativa

De acuerdo con el Ministerio de Salud Pública (2018) se realizó una inversión total de 5.027.020,39 millones de dólares en infraestructura y equipamiento, el gobierno nacional entregó el 9 de octubre del año 2018 el nuevo centro de salud tipo C "Ciudad Victoria", ubicado en el noroeste de Guayaquil. Este proyecto se enmarca en los esfuerzos de la cartera de Estado por fortalecer la red sanitaria para mejorar la calidad de los servicios, garantizando así el acceso y la cobertura sanitaria de la población.

Gracias a esta nueva inversión, más de 75.000 residentes se beneficiarán de servicios como medicina general, medicina de familia, odontología, obstetricia, psicología, enfermería, vacunación, pediatría, ginecología, nutrición, farmacia, fisioterapia, atención de urgencias, nutrición, servicios complementarios de diagnóstico en laboratorios clínicos, rehabilitación integral, obstetricia y atención de urgencias 24 horas.

El Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria, pertenece a la Dirección Distrital 09D08 Pascuales-2, siendo el distrito una dependencia con manejo de recursos financieros en forma desconcentrada y que solventa los requerimientos del establecimiento tipo C, mediante el levantamiento de las necesidades, por lo que netamente será manejado por la asignación presupuestaria de partidas que organiza la Coordinación Zonal 8.

A continuación, se detallar la estructura administrativa que comparte del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria (ver en la Tabla 1):

Tabla 1. Estructura administrativa del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA		
1		ADMINISTRADOR TECNICO
1		LIDER DE CALIDAD
1		LIDER DE CONSULTA EXTERNA
1		LIDER DE EMERGENCIA
1		LÍDER DEFARMACIA

Fuente: Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022

Cada proceso manejará un líder por servicios, el cual será el responsable de remitir los informes mensuales, requerimientos y observaciones en forma mensual y organizada (ver en la Tabla 2).

Tabla 2. Estructura operativa del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

ESTRUCTURA OPERATIVA		
MEDICINA GENERAL Y ROTACION DE EMERGENCIA	12	MEDICO GENERAL DE PRIMER NIVEL DE ATENCION
MEDICINA FAMILIAR	2	MEDICO FAMILIAR DE PRIMER NIVEL DE ATENCION
ODONTOLOGIA	3	ODONTOLOGO
OBSTETRICIA	3	OBSTETRA
SALUD MENTAL	2	PSICÓLOGO
VACUNACION Y ROTACION DE EMERGENCIA	6	ENFERMERIA
GINECOLOGÍA	2	GINECOLOGO/A
NUTRICIÓN	1	LICENCIADO EN NUTRICIÓN/ DIETISTA
TERAPIA FISICA	1	TECNOLOGO
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	1	TECNOLOGO
LABORATORIO CLÍNICO	4	LICENCIADO EN LABORATORIO
IMAGEN Y ROTACION DE EMERGENCIA	5	TECNOLOGOS EN IMAGEN
FARMACIA	3	AUXILIAR DE FARMACIA
ADMISIÓN	1	ESTADISTICO - ATENCION AL USUARIO
TOTAL	40	

Fuente: Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022

La estructura operativa actualmente presenta un déficit de talento humano para fortalecer los horarios que se oferta en la cartera de servicios, sin embargo, realiza el cumplimiento de no dejar desabastecida a la población.

1.3.1. Oferta y demanda de servicios

El Centro de Salud Tipo C, Ciudad Victoria, cuenta con una cartera de servicios: consulta externa (8 horas) y emergencia (24 horas) (ver la Tabla 3).

Tabla 3. Cartera de servicios del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria

	Medicina General
	Medicina Familiar y Comunitaria
	Medicina General Integral
	Obstetricia
	Odontología
	Vacunación
	Salud mental
	Calificación de discapacidades
	Terapia física
	Terapia de lenguaje
	Estimulación temprano
	Nutrición
	Emergencia
SERVICIOS DE EMERGENCIA 24 HORAS	Unidad Técnica de Parto y Recuperación
	Laboratorio (Lac 1)
	Imagen (ecografía y rayos x)
	Farmacia

Fuente: Departamento Estadístico Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022.

El servicio de odontología, brinda atención de 8 horas de consulta externa, con el objetivo de promocionar, prevenir y rehabilitar la salud bucal de los usuarios,

tiene la inclusión dentro de su espacio físico la oferta de exámenes complementarios de imágenes periapicales (ver la tabla 4).

Tabla 4. Servicio de odontología del Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

Tratamiento de prevención	Fluorización Sellantes Profilaxis
Tratamiento de Rehabilitación	Restauración Exodoncia Radiografía
Imagen	Periapical

Fuente: Departamento Estadístico Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022.

La atención a población priorizadas y comunidades alejadas, en las que se realizan con sistematicidad, a través de múltiples acciones de salud como son las ferias de salud capacitaciones en la comunidad atención domiciliaria y promoción de salud en CNH y los CDI, entre otros (Guaitozo, 2019).

1.3.2. Análisis geoespacial y geopolíticos

El Circuito Ciudad Victoria se encuentra ubicado al noroeste de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, parroquia Pascuales Distrito 8, circuito 3. Ciudad Victoria, es un sector que se fundó aproximadamente a finales del año 1998, por varios actores sociales denominados Dirigentes como el Sr. Sergio Toral Salamea, Sr. Marcos Solís, Balerío Estacio, entre otros; luego de las invasiones provocadas por la migración de diferentes familias de distintos puntos de la provincia del Guayas y de otras provincias como Los Ríos, Esmeraldas, El Oro, Manabí, Sucumbíos, Cotopaxi y Cañar (Guaitozo, 2019).

Para los posesionarios de los predios ubicados dentro del sector denominado Ciudad Victoria, tiene los siguientes linderos: norte, Circuito Monte Sinaí, Sur; Circuito Flor 1, este, Distrito 09D07; Oeste, Circuito Flor 2. Ciudad Victoria, es un sector que se fundó aproximadamente a finales del año 1998, por varios actores sociales denominados (Macías, 2021).

Cabe destacar que la principal vía de acceso al Centro de Salud Ciudad Victoria es a través de vía Daule nivel del Km 27.5 1/2. El C. de Salud se ubica a aproximadamente 7 Km desde la popularmente conocida "Entrada da la

Brahma” en la vía Daule. Las mismas se encuentran en condiciones no adecuadas por que no están pavimentadas (Yesenia & Maribel, 2022).

El centro de salud se ubica en una zona que está conformado por 24 cooperativas, asentamientos irregulares y 4 Ciudadelas. De esto se puede indicar que los habitantes se encuentran en condición de vulnerabilidad por el nivel de pobreza que presentan influenciando considerablemente a la calidad de vida. Uno de los problemas más destacables es que las personas viven en asentamientos irregulares y sólo algunos están en proceso de legalización (Macías, 2021). A continuación, se presenta la ubicación del centro de salud:

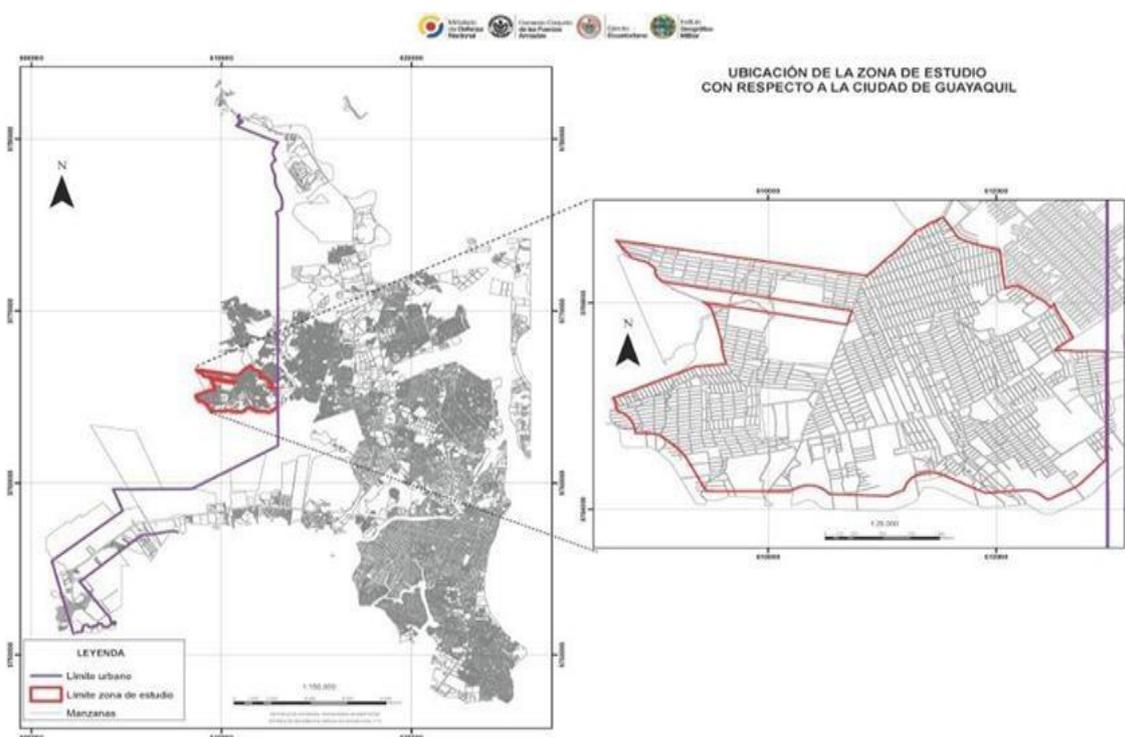


Figura 1. Ubicación del centro de salud Tipo C Ciudad Victoria. Tomado de Google Maps

1.3.3. Población atendida

La población es atendida por el centro médico Clase C, Ciudad Victoria. Está formada por un gran número de pueblos, culturas y religiones. Una población estimada de 40.000 personas, 49,2% de hombres y 50,8% de mujeres en la población, representa un inconveniente en esta zona donde es probable que los trabajos inactivos soporten el sustento económico diario (Guaitozo, 2019), mientras que la población atendida en el área de estomatología en el periodo

comprendido en el año 2021 fue de 2898 pacientes, a continuación, se muestra la cantidad de pacientes por mes (ver la Figura 2).

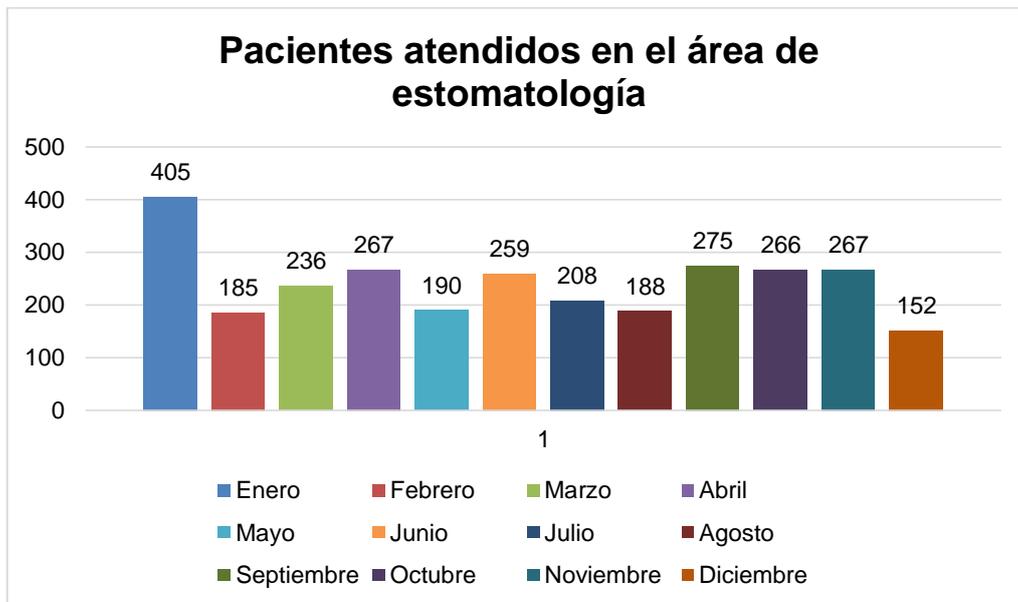


Figura 2. Población atendida en el área de estomatología en el Centro de Salud tipo C de la Ciudad Victoria. Fuente: Departamento Estadístico BASE PRAS-Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022

El Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria, ha realizado 2.898 atenciones en el servicio de estomatología de consulta externa (ver la Tabla 5).

Tabla 5. Cantidad de casos en el servicio de estomatología del Centro de Salud Ciudad

Mes de atención	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total general
Total general	405	185	236	267	190	259	208	188	275	266	267	152	2.898

Victoria.

Fuente: Departamento Estadístico BASE PRAS-Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022

A continuación, se muestran los diferentes servicios que se ha brindado durante el año 2022 en el área de estomatología del centro de salud de Tipo C de Ciudad Victoria, sobre todo considerando los meses de enero y febrero donde existió un total de 92 morbilidades atendidas (ver la Tabla 6):

Tabla 6. Morbilidades atendidas en el Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

Morbilidades	Enero	Febrero	Total general
Verrugas víricas	1		1
Dientes impactados		1	1
Caries limitada al esmalte	1		1
Caries de la dentina	8	28	36
Caries con exposición pulpar	2	3	5
Abrasión de los dientes	1		1
Depósitos (acreciones) en los dientes	10		10
Pulpitis	9	1	10
Necrosis de la pulpa	3	2	5
Absceso periapical sin fistula		1	1
Gingivitis aguda		1	1
Periodontitis aguda		1	1
Periodontitis crónica	1		1
Retracción gingival		2	2
Exfoliación de los dientes debida a causas sistémicas		2	2
Raíz dental retenida	3	10	13
Celulitis y absceso de boca		1	1
Total	39	53	92

Fuente: Tomado del sistema PRAS del centro de salud Tipo C Ciudad Victoria. Marzo 2022.

1.3.4. Demanda de servicios insatisfecha

No se reflejan datos específicos de la demanda insatisfecha del servicio de estomatología, donde se manifiesta la inconformidad por no obtener los servicios de exámenes complementarios para diagnósticos definitivos, sin embargo, se puede identificar que esta unidad cuenta con un equipamiento que no brinda cobertura de atención en imagen dental al 100% (Guaitozo, 2019).

Se identifica que asiste población referidas desde otros centros de salud de tipología A y B, que remiten los pacientes para obtener el servicio de imagen: rayos x peri apicales y rayos x panorámicos, este último nunca se planifico en la gama de cartera de servicios. Existe una alta demanda de servicios insatisfecha que se refleja en la población atendida El Centro de Salud tipo C

Ciudad Victoria, mismo que manifiestan en sus comentarios pagar por servicios de imagen que no son solventados por los establecimientos de primer nivel del Ministerio de Salud Pública (Yesenia & Maribel, 2022).

Además, en la investigación de Macías (2021) realizada en el Centro de Salud objeto de estudio se demostró que el 78% de los usuarios encuestados se encontraba insatisfecho de la prestación de servicios, incluidos los del área de estomatología. En este caso, los participantes indicaron que la capacidad de respuesta era ineficiente, no había los insumos necesarios y los equipos estaban defectuosos en toda la cartera de servicios.

De igual manera, el estudio realizado por Encalada (2018) ha demostrado que el 60% de los pacientes que se han hecho atender en el área de estomatología de Centros de Salud Tipo C de la Zona 5 de salud están insatisfechos debido a la cancelación de la atención por falta de insumos o equipos, además el 20% de ellos indicaron que si habían los equipos necesarios para sus tratamientos bucales, pero los profesionales no habían sido capacitados para su utilización.

Conforme a los mencionado, no se han realizado estudios específicos de cuáles son los servicios que han provocado mayor insatisfacción, sin embargo, de acuerdo a estudio dentro de la ciudad de Guayaquil se ha evidenciado que del 100% de pacientes que acuden por tratamientos dentales, el 69% requieren el servicio de imagen de forma preventiva o para realizar los tratamientos correctivos (Cevallos, 2021).

1.4. Planteamiento del problema

A nivel internacional, los servicios odontológicos han evolucionado continuamente, implementando nuevos métodos, técnicas y tecnologías modernas para que el paciente esté satisfecho, seguro y tenga la confianza de volver a buscar atención en este tipo de establecimiento. De esta manera en los países desarrollados la administración gubernamental ha logrado proveer de los recursos necesarios y legislativos para la mejora de la gestión dentro de las instituciones de salud. Sin embargo, en el contexto de Latinoamérica la mayoría de establecimientos públicos no cumple con un servicio de calidad y eficiencia (Tutiven, 2018).

Entre los problemas más comunes encontrados en los centros de salud tipo C en el área de estomatología se observa la inadecuada condición de equipos odontológicos, a causa de la falta de mantenimiento o el uso incorrecto, produciendo inconvenientes al momento de brindar atención a los pacientes. De igual manera, se ha presenciado una falta de tecnología moderna, especialmente para dar el servicio de imagenología dental, además de mobiliarios que mobiliario que fomente el confort y comodidad (León, 2021).

Por tales razones, el problema central radica en una inadecuada gestión gerencial durante la provisión de servicios en el área de estomatología. A continuación, se presenta el árbol de problemas:

1.5. Justificación del planteamiento del problema

La presente investigación pretende aportar con información y datos de utilidad sobre la gestión de calidad en los servicios de estomatología, entonces los beneficiarios directos del estudio serán los pacientes puesto que a través de dicha evidencia se realiza una propuesta de mejora para lograr la satisfacción de los mismos. Además, con esto el Centro de Salud Tipo C de Ciudad Victoria mejora su imagen ante los usuarios, incrementando la calidad de atención. Por otro lado, se debe destacar que con la implementación del plan de gestión gerencial se observan beneficios en el corto, mediano y largo plazo, puesto que se parte de un diagnóstico para evidenciar la situación actual y poder analizar las deficiencias que existe en la gerencia y que interfieren al momento de entregar un buen servicio a los pacientes. De esta manera la institución mejorará la provisión de los servicios en el área de estomatología, actuando con eficiencia y dando asistencia dental de calidad.

Finalmente, como producto de la mejora en la prestación de servicios no solo los pacientes estarán satisfechos, sino también se motivará al personal odontológico, quienes al tener las herramientas y condiciones necesarias realizarán un trabajo adecuado.

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento de prestación de servicios en el área de estomatología del Centro de salud tipo C en Ciudad Victoria.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar una fundamentación teórica de los servicios que brinda el Centro de salud tipo C en Ciudad Victoria considerando infraestructura, equipamiento y talento humano.
- Identificar los principales factores que afectan la correcta provisión de servicios en el área de estomatología del Centro de salud tipo C en Ciudad Victoria.
- Establecer mejoras en la prestación de servicios del área de estomatología basados en las evidencias encontradas.

1.5.3. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

Una de las oportunidades de mejora es que el centro de salud al pertenecer al Ministerio de Salud Pública puede acceder a varios beneficios que se deben aprovechar, como las capacitaciones al personal para lograr un correcto uso de los equipos odontológicos y la gestión dentro de los consultorios. Así también, es posible desarrollar correctas relaciones interinstitucionales con la finalidad de obtener apoyo en cuanto a recursos y personal.

Otra oportunidad de mejora es la habilitación del área de imagen de odontología dentro del establecimiento, con lo que se podrá brindar un servicio adecuado a los pacientes dejando de lado el tener que derivarlos a otros establecimientos. Finalmente, con los resultados y propuesta de la presente investigación se fomenta una mejora en la gestión de la gerencia, sobre todo en el área de estomatología.

1.5.4. Matriz de evaluación de alternativas estudiadas

Tabla 7. Evaluación de alternativas en el Centro de Salud tipo C Ciudad Victoria.

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAETRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD Plan de Gestión para la Preparación de Servicios de Salud en una Unidad de Salud Pública o Privada MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					
PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	DESAFIOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE
Inexistencia de mantenimientos consecutivos de los equipos odontológicos	Ausencia de cronograma de revisión continua	Daño en los equipos y suspensión del servicio de estomatología	Generar conciencia para mantener el buen estado de los equipos odontológicos	Diseño de un cronograma de revisión continua para realizar el mantenimiento del equipamiento odontológico.	Administración General
Daño frecuente del equipamiento odontológico.	Desconocimiento o del uso correcto del equipamiento por parte de los profesionales	Colapso de los equipos durante la atención odontológica	Promover capacidades y competencias en los profesionales odontológicos con respecto al uso de equipos médicos.	Generar un programa de capacitación dirigido a los odontólogos para fomentar el uso adecuado de los equipos médicos.	Administración General
Inexistencia de servicio de imagen en el área de estomatología	Falta de recursos de imagenología y planificación por parte de la alta dirección.	Insatisfacción de los pacientes, desmotivación de los profesionales y bajo número de referencias a especialistas.	Brindar un servicio completo a los pacientes de acuerdo a sus necesidades.	Diseño del plan de gestión gerencial para la mejora de la provisión de servicios en el área de estomatología.	Administración General

Nota:

Fuente: Centro de salud Tipo C

Elaboración: Diego de Jesús Vera Vargas

Fecha: 24 de Marzo del 2022

Tabla 8. Matriz para la evaluación y selección de alternativas de solución

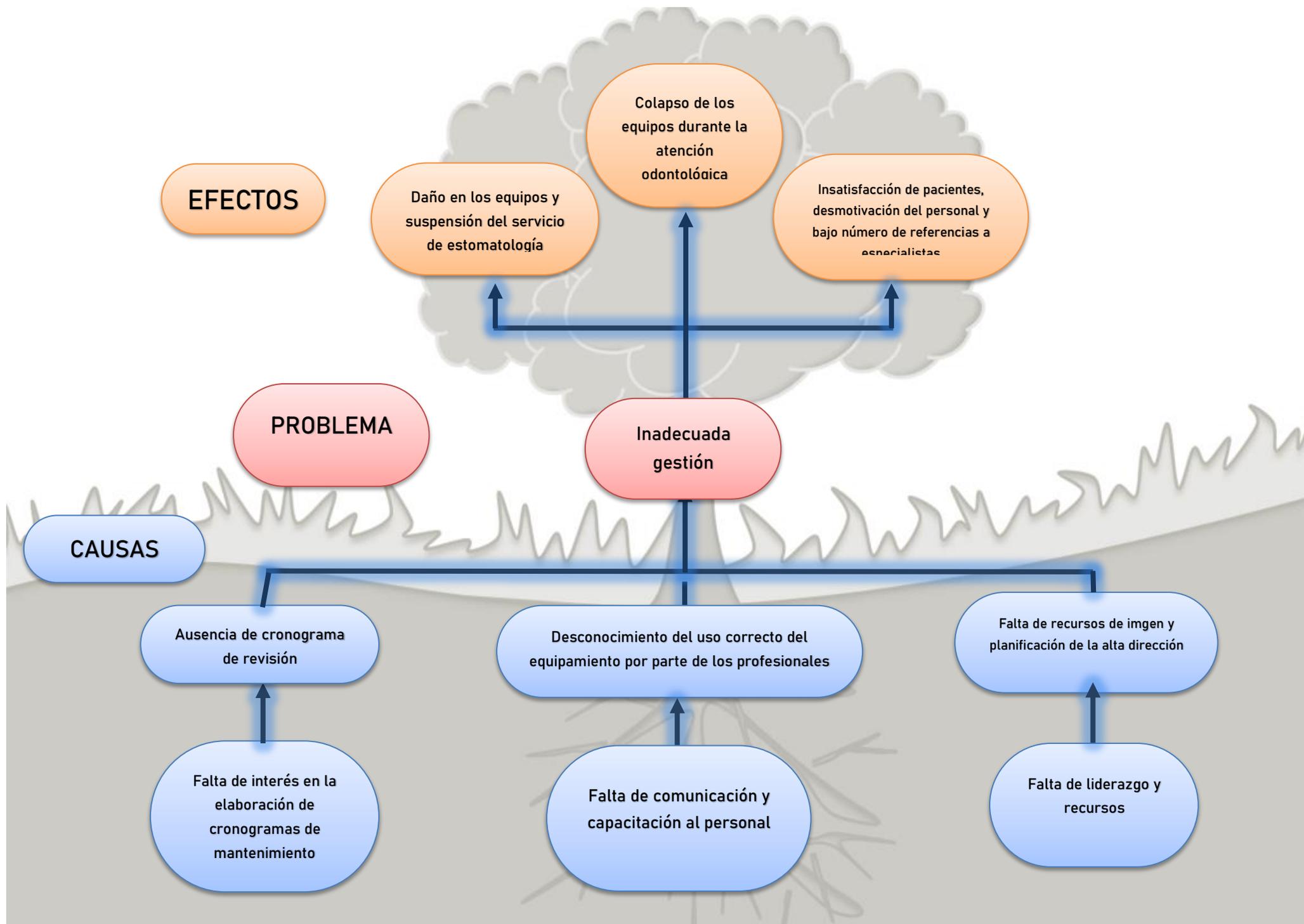
PROBLEMA CENTRAL	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	CRITERIOS DE SELECCIÓN			
		Factibilidad Técnica	Factibilidad Económica	Factibilidad Política	Puntaje Total
Inadecuada gestión gerencial durante la provisión de servicios en el área de estomatología	Diseño de un cronograma de revisión continua para realizar el mantenimiento del equipamiento odontológico.	4	3	3	10
	Generar un programa de capacitación dirigido a los odontólogos para fomentar el uso adecuado de los equipos médicos.	3	2	3	8
	Diseño del plan de gestión gerencial para la mejora de la provisión de servicios en el área de estomatología.	5	4	3	12

Nota:

Fuente: Centro de salud Tipo C

Elaboración: Diego de Jesús Vera Vargas

Fecha: 24 de Marzo del 2022



CAPÍTULO II

2. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS

2.1. Modalidad de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativo donde se pretende recopilar información a través de la observación, esto indica los aspectos importantes para la mejora de la atención a los pacientes en el área de estomatología. De acuerdo a lo manifestado por Monje (2020), los estudios cualitativos permiten tener datos descriptivos de una problemática específica, mediante la opinión y perspectivas de las personas involucradas, además de la observación de conductas en el lugar objeto de investigación.

2.2. Tipo de investigación

Fueron tres tipos de investigación: campo, bibliográfica y descriptiva.

Investigación de campo: El estudio se desarrolló en el centro de salud tipo C de Ciudad Victoria con el propósito de recopilar información desde la fuente donde ocurren los hechos de esta manera se aplican las encuestas, fichas de observación y entrevistas al coordinador y personal odontológico del área de estomatología.

Investigación bibliográfica: Este tipo de investigación resulta importante con el fin de brindar conocimientos acerca de los servicios en el área de estomatología, los recursos y equipos necesarios, la gestión adecuada para una mejor atención a los pacientes, todo esto en base a la revisión de artículos científicos, revistas, libro y otros documentos que sirven de referencia para la presente investigación.

Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación se realizó una verificación del problema, acontecimientos, necesidades, ventajas y

desventajas; además se detalla el clima organizacional dentro del área de estomatología y las deficiencias que se presentan al momento de brindar un servicio de calidad y eficiencia.

2.3. Métodos de investigación

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó el método de observación, a continuación, se lo caracteriza:

Método observacional: Se basa en la recopilación desde la fuente a través de la observación directa a los servicios que se brindan en el área de estomatología del centro de salud tipo C de “Ciudad Victoria”, esto se realizó a partir del análisis de la problemática y mediante el uso de herramientas como las fichas de observación que se detallarán más adelante.

2.4. Técnicas e instrumentos de la investigación

Las principales técnicas a considerar en la presente investigación fueron el cuestionario y la observación, a continuación, se presentan los instrumentos a utilizar para la recopilación de información en el área de estomatología:

Fichas de observación: La ficha se estructura de un total de ocho aspectos a considerar para la evaluación in situ, las cuales se han basado en el mantenimiento y uso de equipos odontológicos, los servicios de imagen dental y la gestión en los ambientes dentro del área de estomatología. La Ficha de observación se presenta en el Anexo 1.

Encuesta: La encuesta está dirigida al personal de odontología que labora en el área de estomatología del centro de salud tipo C Ciudad Victoria y personal odontológico que conforman el Distrito 09D08. Son un total de 10 preguntas estructuradas con disponibilidad de respuesta de selección múltiple y dicotómica, la encuesta se presenta en el Anexo 2.

Entrevista: La entrevista fue dirigida al coordinador de odontología, la misma consta de un total de 7 preguntas semiestructuradas, así mismo al área administrativa del Distrito 09D08 PASCUALES 2 – SALUD con un total de 4

preguntas semiestructuradas donde se recabaron la información de manera verbal y escrita.

2.5. Grupo focal

El personal de odontología del área de estomatología del Centro de Salud Tipo C de Ciudad Victoria fue el grupo de interés dentro de la investigación, por ser quienes han brindado los servicios a los pacientes durante el año 2022. En el establecimiento trabajan 2 profesionales de odontología, así mismo se consideró la participación de 8 colegas de diferentes unidades de salud para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Por otra parte, en la entrevista participó el director Distrital, coordinador del área de estomatología y dos personas del área administrativa del Distrito 09D08 Pascuales 2 – Salud. Mientras que, las fichas de observación se realizaron durante la atención a un total de tres casos en el transcurso del estudio.

2.6. Análisis de datos

Los resultados de las encuestas reflejan que todos los odontólogos ven la necesidad de implementar el servicio de imagen dental en el establecimiento, sobre todo si se trata de imagen panorámica dental; a su vez indican que presentan la inconformidad de los pacientes por la falta de atención a sus necesidades. Así también, la mayoría demuestra su interés por mejorar la atención a los pacientes mediante la adecuada gestión de agendamiento de citas. Respecto las órdenes de imagen dental se evidencia que se emiten en su totalidad a institución privadas.

Por su parte, el coordinador en la entrevista indica que es necesario implementar el servicio de rayos X dental, de igual manera corroboró que no se brinda el servicio de imagen dental en el área, la mayoría de equipos no están operativos y no mantienen un registro de las derivaciones, pero sí se realizan capacitaciones al personal en relación al correcto uso de equipos. El personal administrativo del Distrito también indica que es necesario contar con el

servicio de imagen dental, pero fue conveniente realizar una propuesta para la asignación de recursos, debido a que son una institución que depende del Estado.

2.7. Diagnóstico de servicios, recursos y capacidades funcionales en la unidad de salud

2.7.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La gestión gerencial de la dirección presenta las siguientes fortalezas, oportunidades y debilidades:

Fortalezas

F1. Capacidad de participar en la toma de decisiones para la asignación de recursos en el área de estomatología, de esta forma el personal administrativo diseña propuestas de mejora para la institución.

Oportunidades

O1. Capacitación a profesionales odontológicos del área de estomatología, puesto que al pertenecer al Ministerio de Salud Pública el centro de salud tipo C puede beneficiarse de los procesos de formación continua que brinda la institución, sobre todo en lo relacionado al manejo de equipamiento e innovación.

Debilidades

D1. Dependencia directa de la alta dirección del Ministerio de Salud Pública para realizar gestiones en las diferentes unidades de intervención en el establecimiento.

2.7.2. Gestión Estratégica de Marketing

La gestión estratégica de marketing presenta la siguiente debilidad:

Debilidades

D2. Falta de citas odontológicas para cubrir la demanda, donde las estrategias de marketing no pueden ser efectivas si existe escases de citas, porque no se tiene la capacidad de solventar las necesidades de los pacientes que se dirijan al centro de salud.

2.7.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

La gestión administrativa y de recursos humanos presenta las siguientes fortalezas, oportunidades y debilidades:

Fortalezas

F2. Buena relación interpersonal, esto se debe a que existen medidas donde participa todo el personal en diferentes talleres dentro del centro de salud, en las cuales pueden interactuar entre ellos.

Oportunidades

O2. Contratación de personal para el área de imagen dental es una de las oportunidades más destacadas dentro de la gestión de recursos humanos, puesto que existe la necesidad entre los pacientes del servicio de imagen, y en la ciudad de Guayaquil existen varios profesionales especializados en estos procesos que pueden ser contratados. De igual manera, diferentes universidades brindan la posibilidad de capacitarse en el área de imagen dental que tienen modalidad presencial y virtual para aquellos profesionales que deseen formarse continuamente.

Debilidades

D3. Falta de talento humano, concuerda con lo mencionado anteriormente, existe escases de personal especializado en varias áreas, sobre todo en imagen dental, por lo que repercute en la prestación de servicios odontológicos a los pacientes. Además, al ser dependiente del Ministerio de Salud Pública no tienen la posibilidad de realizar contrataciones de talento humano de forma directa.

D4. No existe separación de ambientes entre cada unidad dental, lo que tiene un efecto negativo actualmente con la presencia de la pandemia por COVID – 19. En este caso todos los odontólogos se encuentran laborando en un solo ambiente, manteniendo contacto físico frecuentemente sin distanciamiento, cabe destacar que los pacientes estarían expuestos a esta situación.

2.7.4. Gestión Financiera

La gestión financiera presenta la siguiente amenaza:

Amenazas

A1. Recorte de presupuesto en el área de estomatología por parte del Ministerio de Salud Pública, sobre todo a causa de la presencia de la pandemia por COVID -19, donde la mayoría de recursos se han destinado a áreas como las de cuidados intensivos, recuperación de contagiados y para la vacunación de prevención. Por estas razones es posible que las demás áreas sufran un recorte presupuestario.

2.7.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

La gestión operativa, abastecimiento y logística presenta las siguientes fortalezas, oportunidades y amenazas:

Fortalezas

F3. Conocimiento de protocolo odontológico por parte de todo el personal del área de estomatología, lo que quiere decir que los profesionales del centro de salud se han formado correctamente para dar tratamiento a los pacientes con algún tipo de patología dental.

Oportunidades

O3. Incrementar el número de referencias a servicios de especialidad, porque existen profesionales que se han formado en áreas concretas, de esta forma se aprovecha los conocimientos que tiene para mejorar la cartera de servicios, además de lograr implementar más recursos para estos fines.

Amenazas

A2. Aparición de nueva cepa por COVID – 19, es probable que la pandemia pueda afectar directamente la logística, sobre todo para obtener insumos a causa que sea priorizado erradicar esta enfermedad, por lo que es posible que no se esté haciendo la cantidad suficiente de recursos odontológicos, considerando a los proveedores como principales responsables.

2.7.6. Gestión de las Tecnologías de Información y Comunicación

La gestión de las tecnologías de información y comunicación presenta las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

O4. Incrementar la reserva de citas por call center, puesto que facilita la gestión con los pacientes, es necesario implementar un modelo de la reservación que sea eficiente y satisfaga las necesidades de los pacientes, con esto se brinda información para cada caso.

Amenazas

A3. Tecnología en constante cambio, es posible que desde el Ministerio de Salud Pública no se cuente con los recursos necesarios para la obtención de equipamiento e innovación, provocando que utilicen métodos tradicionales o anticuados a pesar de los avances tecnológicos.

2.7.7. Gestión de los Servicios de Clínicas y/u Hospitalización

La gestión de los servicios de clínicas y/u hospitalización presenta las siguientes fortalezas, debilidades y amenazas:

Fortalezas

F4. Personal odontológico motivado, esto sucede a causa de que existe un adecuado ambiente laboral y por lo general trabaja personal joven que tiene interés de aprender nuevos conocimientos relacionados a su profesión.

F5. Adecuada limpieza en las instalaciones, porque el Ministerio de Salud Pública ha contratado a proveedores de limpieza y saneamiento para el establecimiento que están totalmente capacitados en este tipo de procedimientos.

Debilidades

D5. Falta de cartera de servicios de imagen dental frente a la gran demanda de pacientes que requieren este servicio, por lo tanto, se los dirige a otras instituciones, afectándose la imagen de la institución frente a la competencia.

D6. Insatisfacción de los pacientes a causa de que en ocasiones no se cubren sus necesidades, la falta de servicios, recursos, equipamiento o personal especializado para los tratamientos que se requieren.

D7. Disponibilidad de la cartera de servicios especializados en hospitales, esto genera que los pacientes se trasladen a otras instituciones porque el nivel de mayor complejidad no dispone con la cartera de servicio que requiere el paciente luego de ver referido desde el Centro de Salud.

FORTALEZAS:

F1. Capacidad de participar en la toma de decisiones para la asignación de recursos en el área de estomatología, de esta forma el personal administrativo diseña propuestas de mejora para la institución.

F2. Buena relación interpersonal, esto se debe a que existen medidas donde participa todo el personal en diferentes talleres dentro del centro de salud, en las cuales pueden interactuar entre ellos.

F3. Conocimiento de protocolo odontológico por parte de todo el personal del área de estomatología, lo que quiere decir que los profesionales del centro de salud se han formado correctamente para dar tratamiento a los pacientes con algún tipo de patología dental.

F4. Personal odontológico motivado, esto sucede a causa de que existe un adecuado ambiente laboral y por lo general trabaja personal joven que tiene interés de aprender nuevos conocimientos relacionados a su profesión.

F5. Adecuada limpieza en las instalaciones, porque el Ministerio de Salud Pública ha contratado a proveedores de limpieza y saneamiento para el establecimiento que están totalmente capacitados en este tipo de procedimientos.

OPORTUNIDADES:

O1. Capacitación a profesionales odontológicos del área de estomatología, puesto que al pertenecer al Ministerio de Salud Pública el centro de salud tipo C puede beneficiarse de los procesos de formación continua que brinda la institución, sobre todo en lo relacionado al manejo de equipamiento e innovación.

O2. Contratación de personal para el área de imagen es una de las oportunidades más destacadas dentro de la gestión de recursos humanos, puesto que existe la necesidad entre los pacientes del servicio de imagen, y en la ciudad de Guayaquil existen varios profesionales especializados en estos procesos que pueden ser contratados. De igual manera, diferentes universidades brindan la posibilidad de capacitarse en el área de imagen que tienen modalidad presencial y virtual para aquellos profesionales que deseen formarse continuamente.

O3. Incrementar el número de referencias a servicios de especialidad, porque existen profesionales que se han formado en áreas concretas, de esta forma se aprovecha los conocimientos que tienen para mejorar la cartera de servicios, además de lograr implementar más recursos para estos fines.

O4. Incrementar la reserva de citas por call center, puesto que facilita la gestión con los pacientes, es necesario implementar un modelo de la reservación que sea eficiente y satisfaga las necesidades de los pacientes, con esto se brinda información para cada caso.

DEBILIDADES:

D1: Dependencia directa de la alta dirección del Ministerio de Salud Pública para realizar gestiones en las diferentes unidades de intervención en el establecimiento.

D2: Falta de citas odontológicas para cubrir la demanda, donde las estrategias de marketing no pueden ser efectivas si existe escasez de citas, porque no se tiene la capacidad de solventar las necesidades de los pacientes que se dirijan al centro de salud.

D3: Falta de talento humano, con acuerdo con lo mencionado anteriormente, existe escasez de personal especializado en varias áreas, sobre todo en imagen, por lo que repercute en la prestación de servicios odontológicos a los pacientes. Además, al ser dependiente del Ministerio de Salud Pública no tienen la posibilidad de realizar contrataciones de talento humano de forma directa.

D4: No existe separación de ambientes entre cada unidad dental, lo que tiene un efecto negativo actualmente con la presencia de la pandemia por COVID – 19. En este caso todos los odontólogos se encuentran laborando en un solo ambiente, manteniendo contacto físico frecuentemente sin distanciamiento, cabe destacar que los pacientes estarían expuestos a esta situación.

D5: Falta de cartera de servicios de imagen dental frente a la gran demanda de pacientes que requieren este servicio, por lo tanto, se los dirige a otras instituciones, afectándose la imagen de la institución frente a la competencia.

D6: Insatisfacción de los pacientes a causa de que en ocasiones no se cubren sus necesidades, la falta de servicios, recursos, equipamiento o personal especializado para los tratamientos que se requieren.

**MATRIZ
FODA****AMENAZAS:**

A1: Recorte de presupuesto en el área de estomatología por parte del Ministerio de Salud Pública, sobre todo a causa de la presencia de la pandemia por COVID -19, donde la mayoría de recursos se han destinado a áreas como las de cuidados intensivos, recuperación de contagiados y para la vacunación de prevención. Por estas razones es posible que las demás áreas sufran un recorte presupuestario.

A2: Aparición de nueva cepa por COVID – 19, es probable que la pandemia pueda afectar directamente la logística, sobre todo para obtener insumos a causa de que se ha priorizado erradicar esta enfermedad, por lo que es posible que no se esté haciendo la cantidad suficiente de recursos odontológicos considerando a los proveedores como principales responsables.

A3: Tecnología en constante cambio, es posible que desde el Ministerio de Salud Pública no se cuente con los recursos necesarios para la obtención de equipamiento e innovación, provocando que utilicen métodos tradicionales o anticuados a pesar de los avances tecnológicos.

Figura 3. Análisis FODA. Elaboración propia

Estrategias

- Fortalecer la gestión de la institución de salud mediante la ejecución de actividades incluidas dentro de un programa para ampliar la oferta de servicios de imagen de atención odontológica, esto permitirá el funcionamiento adecuado del servicio en el área de estomatología, a fin de contribuir en la atención a los pacientes que requieren de radiografías.
- Generar mecanismos y alternativas para evitar el perjuicio de los recortes presupuestarios de parte del Ministerio de Salud Pública, esto permitirá atender las necesidades de la institución y de los pacientes. Así también, es conveniente promover propuestas para la optimización de los recursos existentes con la finalidad de hacer un uso de ellos de forma eficiente.
- Implementar un proyecto de reforma para reestructurar la organización con lo que se mejorará el servicio de atención iniciando por la realización de adecuaciones en las unidades dentales a través de la separación de ambientes, logrando de esta manera un alto nivel de privacidad en la interacción de los pacientes y profesionales.
- Generar protocolos para la elaboración de los registros dedicados a la contratación de servicios dentales, esto contribuirá a la evaluación de la demanda de pacientes y con ello se tienen las bases necesarias para solicitar ante el Ministerio de Salud la asignación de recursos para el área de estomatología.
- Asegurar el funcionamiento adecuado de los servicios mediante la ejecución de procesos de calidad respecto a la atención a los pacientes mediante la capacitación del personal y la evaluación constante de la gestión en el área de estomatología, que les permitirá generar satisfacción a los usuarios.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. Análisis del Entorno Social

La salud, es bien conocida como un bien social, entonces, el estudio o análisis del entorno social del mismo, resulta una herramienta de gran utilidad que permite la identificación de amenazas y oportunidades para la mejora de servicios en el área de estomatología del Centro de salud Tipo C Ciudad Victoria.

A continuación, se mencionan las posibles amenazas existentes para el plan de gestión estratégica que se ha formulado y las oportunidades que se encuentran en el entorno para poder solventar las situaciones difíciles:

1. Dependencia directa del Ministerio de Salud Pública para la asignación de recursos: Lo destallado es una amenaza que se tienen y puede afectar la correcta implementación del plan, sin embargo, se tiene como oportunidad que se pueden realizar convenios con otras instituciones públicas y privadas para brindar un buen servicio a los pacientes, puesto que existen establecimientos que tiene mayor capacidad en cuanto a insumos y equipamiento.
2. Tecnologías en constante cambio dentro del sistema de salud: Es otra amenaza debido a que se pretende brindar una correcta atención a los pacientes con insumos que se tengan al alcance del presupuesto general asignado por la autoridad nacional de salud, sin embargo, se ha notado que el cambio constante de tecnologías en otras instituciones de salud eleva el costo de servicios y por ello la demanda de pacientes se disminuye. Por lo cual se observa como oportunidad la obtención de tecnología de calidad a bajo costo para brindar un servicio de calidad sin

que esto repercuta en el presupuesto, logrando atender a más pacientes de forma gratuita.

3. Inadecuada distribución de recursos económicos entre las instituciones públicas: Es una amenaza puesto que se puede efectuar una asignación de recursos de forma inequitativa, de esta forma se puede afectar la correcta implementación del plan estratégico; como oportunidad se tiene que el establecimiento de relaciones cooperativas con instituciones públicas y privadas para adquirir financiamiento.
4. Preferencias de los usuarios por servicios privados dentro del sector de intervención: Es una amenaza que perjudicaría la implementación del servicio de imagen, puesto que al no ser demandado en la parte pública es posible que se produzcan desperdicios de insumos y daño de equipos. La oportunidad que se tiene frente a esto es las referencias de instituciones de otros sectores, por lo cual se puede atender a más pacientes.

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

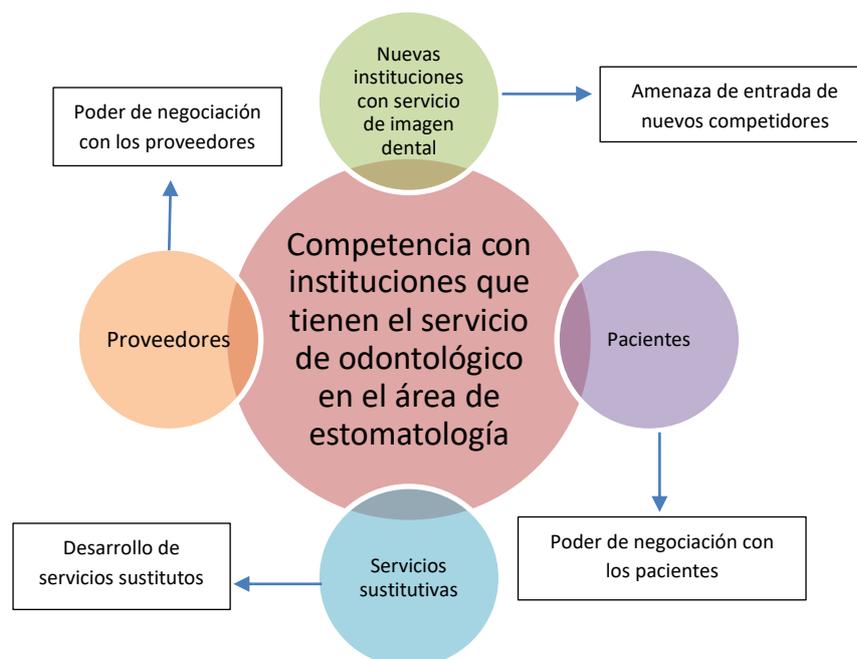


Figura 4. Modelo de Porter. Elaborado por Vera adaptado de (Porter, 1985).

Las fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en partes clave del correcto análisis y la adecuada formulación estratégica (Porter, 2008).

Considerando el plan estratégico establecido y el entorno del centro de salud se reconocen de la siguiente manera a las cinco fuerzas de Porter:

Fuerza 1: Nuevas instituciones con servicio de imagen dental

Los Centros de Salud que pretendan implementar en sus instalaciones un área de estomatología con servicio de imagen dental, serán un factor que orille al área de estomatología del Centro de Salud Tipo C Ciudadela Victoria a mayor promoción y oferta de los servicios a mejorar. Frente a la amenaza de nuevos competidores en el mercado, se deberán tomar medidas que efectúe ventajas que diferencien y destaquen este servicio que brindará el área de estomatologías con las mejoras propuestas, asegurando en gran porcentaje la fidelidad del mercado objetivo. No obstante, la antigüedad y las mejoras a implementar añade un plus al área de estomatología del Centro de Salud Tipo C Ciudadela Victoria en caso de que una vez establecido, se quieran abrir nuevos Centros de Salud con esta área de estomatología bajo el contexto de brindar los mismos servicios.

Fuerza 2: Pacientes

Las mejoras que se proponen en el plan estratégico para el área en cuestión, toman fuerza total ante el poder de negociación de los consumidores o pacientes del servicio de imagen dental, puesto que el mismo se otorgará de manera gratuita, dejando a un costado la oportunidad de que existan exigencias por disminución de precios.

Fuerza 3: Proveedores

Todos los insumos necesarios para mejorar los servicios del área de estomatología del Centro de Salud Tipo C Ciudadela Victoria en especial los de imagen dental serán costeados por el Ministerio de Salud Pública, con el objetivo de que estos insumos sean adquiridos bajo las circunstancias más provechosas para el Ministerio como tal. No obstante, aunque el Ministerio de

Salud Pública cuente con sus proveedores directos, bajo estándares de precios-calidad ya establecidos, el hecho de que surjan cambios en los mismos no es totalmente exento.

Fuerzas 4: Servicios sustitutivos

El servicio de imagen dental no es un servicio que se pueda sustituir por otro, o al menos no, hasta ahora. Entonces, esta amenaza es totalmente débil y casi inexistente, debido a que es un proceso necesario para ejecutar diferentes intervenciones en los pacientes, sobre todo para diagnóstico y verificación de eficiencia de tratamientos, por lo tanto, son de suma importancia dentro del área de intervención.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica y proporciona la información necesaria para implementar acciones y medidas correctivas y desarrollar proyectos de mejora. El nombre FODA responde a los cuatro elementos que se evalúan al desarrollar el análisis: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Oña & Vega, 2018).

En cuanto a las fortalezas se tiene la preexistencia del área de estomatología, capacidad de participar en las decisiones relativas a la asignación de recursos para el servicio de imagen dental, fortalecimiento de las capacidades del personal en diferentes áreas como la de imagen dental, conocimiento de los protocolos de la atención dental, motivación por ampliar la cartera de servicios. Por su parte, entre las debilidades se tiene la dependencia directa de la asignación de recursos del Ministerio de Salud Pública, no se cuenta con un espacio acorde a las necesidades del servicio de imagen dental, tampoco se tiene talento humano y equipos para este tipo de servicio.

Entre las oportunidades se tiene los convenios de cooperación interinstitucional para obtener capacitaciones en relación a la formación continua de los profesionales, así también, existen especialistas en el área de imagenología dental dentro de la ciudad que pueden ser contratados. Finalmente, como

amenazas se tiene la posible reducción del presupuesto anual por parte del Ministerio de Salud y también se tiene al cambio tecnológico de forma constante.

3.4. Cadena de Valor de la organización

Las actividades que integran un proceso de mejoramiento de organización, suelen estar compuestas por dos grupos de actividades, las actividades primarias y las de apoyo o también llamadas secundarias. Con la implementación de dichas actividades se busca mantener ventaja frente a la competencia, y se muestran en la siguiente figura:

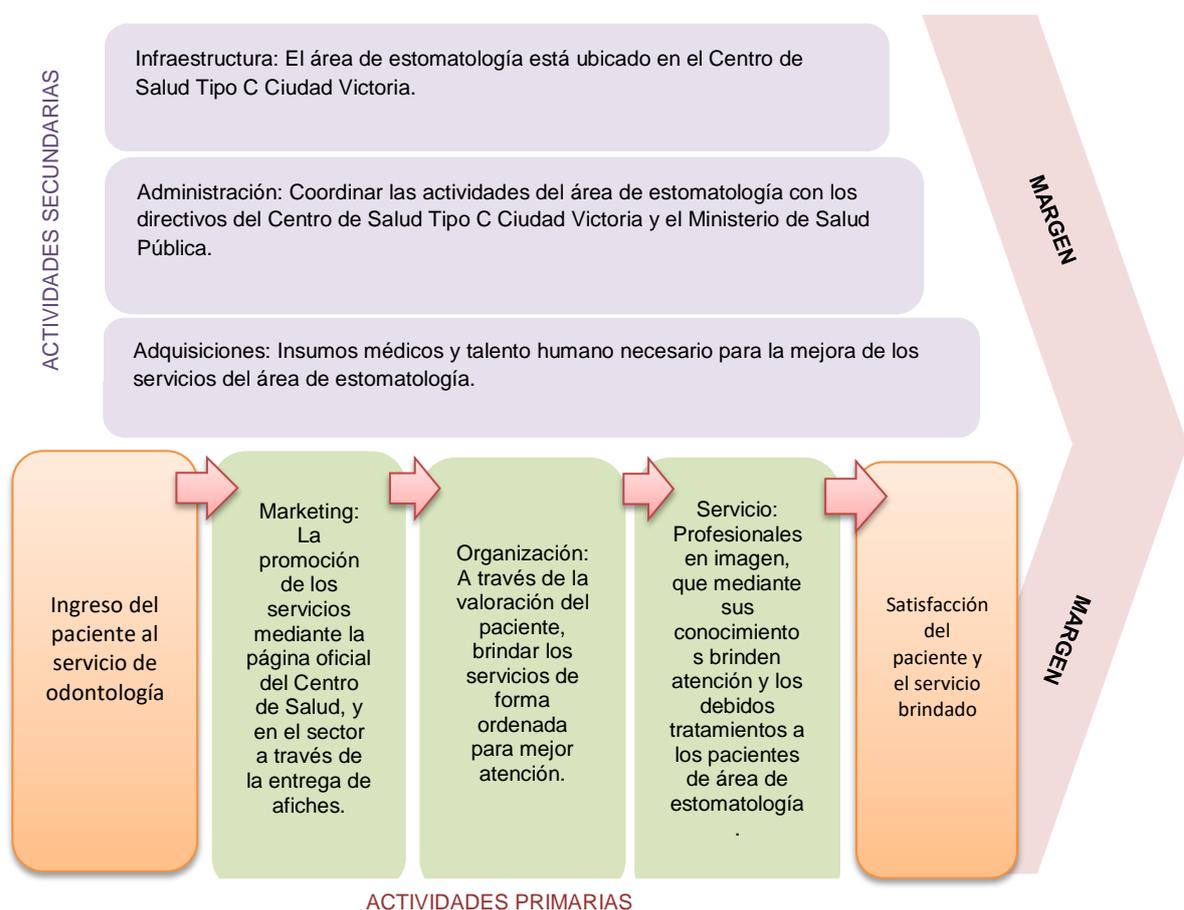


Figura 5. Cadena de valor. Elaborado por Vera adaptado de (Porter, 1985).

3.5. Planificación Estratégica

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones. Implantar y desarrollar mejoras en la calidad de los servicios del área de estomatología del Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria. Desarrollando de esta manera una definición de la estomatología totalmente diversa, en la capacidad de ofrecer a sus pacientes calidad en todos los servicios ofertados en el área.

3.5.1. Visión

El área de estomatología del Centro de Salud Tipo C Ciudad Victoria pretende ser un referente de servicios de estomatología a nivel de zona 8, por la calidad y multidisciplinaria de los servicios que esta área ofrece. Además de establecer los factores que encaminarán al área a cumplir esta visión, que son la calidad de talento humano que se posee, y la calidad de su trabajo.

Para esto se hace un hincapié en la mejora continua de los servicios que en el área de estomatología se integran.

3.5.2. Valores

En el Centro De Salud Tipo C Ciudad Victoria, el área de estomatología enmarca la clara aplicación de los valores que como institución busca entregar a los pacientes un servicio de calidad y que los satisfaga. Bajo el uso adecuado de los recursos del área, con la integración de tecnología que colabore a una mejor entrega de atención de calidad. Se guarda en el área el respeto por creencias religiosas y las decisiones que el paciente tome. Se recalca la confidencialidad que se guardará respecto al historial del paciente dentro del área. En pro de la excelencia estomatológica, se mejora continuamente la calidad de servicios y de talento humano que el área ofrece.

3.5.3. Objetivos Institucionales

Objetivo general

Proporcionar tratamientos dentales integrales y avanzados, mejorando constantemente su calidad para superar las expectativas de nuestros pacientes y lograr un alto porcentaje de resultados exitosos en los tratamientos.

Nuestro objetivo es convertirnos en la principal área de estomatología de la región. Trabajamos con las técnicas más innovadoras para garantizar unos resultados inmejorables y conseguir la satisfacción y felicidad de nuestros pacientes.

Objetivos específicos

- Proporcionar atención dental preventiva, correctiva y restauradora a todos.
- Realizar campañas de información, educación y concienciación sobre la importancia del cuidado de la salud bucodental.
- Dotar a la ciudad de diferentes medios para que todos puedan acceder a la atención dental que necesitan.
- Mantener el más alto nivel de calidad en todo momento, manteniendo los estándares de excelencia y la atención individual a los pacientes.

3.5.4. Principios éticos

Cuando se atiende a un paciente, es necesario determinar juntos, de antemano, qué aspectos tienen la máxima prioridad y son más relevantes para la salud y la calidad de vida del paciente.

Considerar al paciente como un todo, teniendo en cuenta sus deseos, expectativas, temores, ansiedades y posibilidades.

Proporcionar una atención odontológica de alta calidad durante la recogida de datos clínicos, durante la administración del tratamiento al paciente y al final de la consulta médica.

La transparencia ante la comunicación de los diagnósticos médico- dentales.

3.5.5. Políticas

La primera cita con el dentista incluye: Historia clínica, examen bucal, radiografías si son necesarias y plan de tratamiento con el dentista.

Servicios dentales de urgencia: Llame para concertar una cita, ya que el espacio es limitado. *El tratamiento de urgencia incluye:* diagnóstico, extracciones, sedación, obturaciones y medicación si es necesario. La consulta no dispensa anestesia.

Pacientes embarazadas: Si está embarazada o es probable que lo esté, debe tener un documento firmado por su médico antes de que se le pueda proporcionar el control y tratamiento durante el periodo de gestación.

Programar y mantener las citas: Para que el funcionamiento sea eficaz, todos deben poner de su parte para cumplir y mantener las citas. La falta de asistencia a las citas puede tener un impacto significativo en la comunidad. Esto incluye tanto al personal como a los pacientes.

Cancelación o reprogramación de la cita: la consulta requiere un aviso previo de al menos 24 horas para cancelar o reprogramar la cita. Si tiene una cita el lunes, debe llamar y hablar directamente con la recepcionista antes del jueves a mediodía. Si no llama con 24 horas de antelación como se le ha indicado (o con 3 días de antelación si la cita es un lunes), su cita será cancelada.

Citas: Por favor, llegue a tiempo. Si llega 10 minutos tarde, nos reservamos el derecho de reprogramar su cita.

Consideraciones sobre el tratamiento: Las solicitudes de comportamiento y tratamiento especial pueden requerir la intervención de un especialista. Se enviará una copia del historial dental a otro dentista si se solicita por escrito.

3.6. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

En el presente apartado se observa la planificación de gestión gerencial que tiene como propósito promover la ampliación de la cartera de servicios en el área de estomatología, lo que es requerido por la población como parte de un beneficio a la comunidad. A continuación, se observan las actividades.

- **Actividades del plan estratégico**

Tabla 9. Distribución de actividades del plan estratégico.

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Gestión Gerencial de la Dirección	Fortalecer la gestión de la institución de salud mediante la ejecución de un programa informático que permita medir los procedimientos dentales.	Desarrollar un programa informático para la identificación de los servicios de imagen dental más demandados mediante una gestión multidisciplinaria	Elaborar cronograma y obtener aprobación	20%	Cronograma de actividad aprobado / Cronograma de actividad requerido	100%						x							
			Fase de desarrollo de programa informático	50%	Número de fases desarrolladas/Número de fases programadas									x	x				
			Identificar los servicios de imagen dental más demandantes	30%	Número de servicios identificados con alta demanda/ Número de servicios analizados en la demanda												x	x	

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Gestión Financiera	Generar mecanismos para evitar los efectos de los recortes presupuestarios del Ministerio de Salud Pública	Generar registros de contratación y una solicitud dirigida a la autoridad correspondiente de salud para la asignación de recursos para el servicio de imagen dental	Elaborar una solicitud detallada de los requerimientos para la asignación de recursos	50%	Solicitud aprobada/Solicitud de requerida	100%					x								
			Generar protocolos para el registro de contratación de servicios dentales	50%	Número de registros generados/Número de contratación total de servicios dentales requeridos								x	x					
Gestión administrativa, financiera y gerencial	Evitar la incomodidad de los pacientes y cumplir con las normas de bioseguridad	Readecuar el área de estomatología mediante la separación de ambientes en unidades específicas para el servicio de imagen dental	Diseño de unidades para la atención a los pacientes	50%	Número de unidades de tención desarrolladas/Número de unidades de atención programadas	100%							x	x					
			Implementar el proyecto infraestructural	50%	Número de tareas desarrolladas para la implementación del proyecto de infraestructura / Totalidad de tareas programadas para el proyecto de infraestructural requerido											x	x		

GESTOR	ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	ACTIVIDAD	TAREAS	% TAREA APORTA A LA ACTIVIDAD	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Gestión de recursos humanos	Fortalecer capacidades en el personal del área de estomatología para proporcionar un buen servicio a los pacientes	Desarrollar un programa de capacitaciones dirigido al personal del área de estomatología de acuerdo al servicio de imagen dental	Capacitar al personal en el manejo adecuado de: (insumos médicos/equipos/ procesos en general)	100%	Número de personas capacitadas/Total de personas que trabajan en el área de estomatología	100%						x	x					
Gestión administrativa, financiera y gerencial	Fomentar el uso responsable de los recursos en el área de estomatología como parte de una estrategia sostenible	Generar un plan estratégico para la optimización de recursos en el área de estomatología referente al servicio de imagen dental	Diseño del plan estratégicos de optimización de recursos	30%	Número de fases del plan estratégico desarrolladas/Número de fases del plan estratégico programadas									x	x			
			Implementación del plan estratégico en las unidades de atención en estomatología	50%	Número de tareas desarrolladas para la implementación del plan estratégico / Totalidad de tareas programadas para el plan estratégico													x
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Asegurar el funcionamiento de los servicios mediante la ejecución de procesos de calidad respecto a la atención de pacientes	Generar habilidades y destrezas en el personal técnico del área de estomatología que ejecuta servicios de imagen dental	Capacitar al personal en atención al paciente (ámbitos técnicos y médicos)	50%	Total, de personas capacitadas/Total de personas que trabajan en el área de estomatología	100%								x		X		x
			Evaluación de la satisfacción del usuario	50%	Total, de usuarios satisfechos/Total de usuarios que acuden al área de estomatología										x		x	

Fuente: Elaboración propia.

- **Presupuesto**

Tabla 10. Presupuesto del plan estratégico

RECURSOS	TALENTO HUMANO		DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL, HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Comité de implementación	Especialista en imagen dental		8	12	96	20	1920
		Profesional de odontología		8	12	96	15	1420
		Auxiliar de odontología		8	12	96	10	600
	Otros de apoyo	Capacitador en servicio de imagen dental		4	2	8	15	120
		Capacitador en procesos de atención		4	3	12	15	180
		Programador informático		5	2	10	30	300
		Especialista en infraestructuras		4	2	8	25	200
	MATERIALES		DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina		Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
Material de oficina		Lápices	10	12	120	0,18	21,6	
Material de oficina		Carpetas	10	12	120	0,15	18	
Material de oficina		Copias	20	12	240	0,05	12	
Material de oficina		Esferos	10	12	120	0,35	42	
Material de oficina		Tintas	3	12	36	5	180	
Material de oficina		Internet	2	12	24	18	432	
Material de oficina		Llamadas telefónicas	10	12	120	7	840	
Material de oficina		Pendrive	2	12	24	0,78	18,72	
EQUIPAMIENTO		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Equipo de computo		Laptop	1			1200	1200	
Muebles de oficina		Escritorio	1			150	150	
Equipo de computo		Impresora	1			200	200	
Equipo Rx Panorámico		Rayos x	1			50000	50000	
Equipo sensor Rx Periapical		Rayos x	1			2600	2600	
OTROS		DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL	
Imprevistos		Transporte, logística, fallas en los planes o materiales, necesidad de más personal	1			1021,43	1021,43	
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL							61535,75	

- **Monitoreo del plan**

El monitoreo consiste en realizar una evaluación periódica de un plan o proyecto con la finalidad de saber si se está cumpliendo con los objetivos o metas establecidas, de igual manera permite determinar si los procedimientos son eficientes o se deben realizar cambios. La palabra monitoreo está generalmente ligada a la parte administrativa y la gestión que realizan, por lo tanto, son los responsables de ejecutar exámenes continuos y de forma periódica, ya sea en la etapa de inversión o en la de operación. Otro beneficio del monitoreo es la optimización de los procesos y la experiencia que se obtiene con los éxitos y fracasos de acuerdo a lo programado (Quiroga & Aravena, 2018).

Acciones de monitoreo

El presente plan estratégico se tomará en consideración las siguientes acciones para monitorear los procesos:

Acciones de seguimiento y control: A través de un check list se va a realizar un seguimiento a las tareas, con la finalidad de saber el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a los indicadores establecidos, para ello el comité de implementación será el responsable de la recopilación de información concerniente a cada una de las actividades propuestas.

Visitas: El comité evaluador debe realizar visitas periódicas para revisar el avance de plan estratégico, en especial en lo correspondiente a los procesos tangibles como la modificación de la infraestructura del área de estomatología para la adecuación del espacio del servicio de imagen dental. Estas visitas pretenden determinar el cumplimiento de las tareas y utilizarán como instrumento de evaluación un check list al igual que en el caso anterior.

Entrevistas: Las entrevistas generalmente estarán dirigidas al personal del área de estomatología con la finalidad de evaluar las capacitaciones que se realizarán en el periodo de implementación del plan estratégico. También se va a entrevistar a los pacientes que requieren el servicio de imagen para analizar el nivel de satisfacción que poseen.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES			MESES DE MONITOREO DEL PLAN											
RESPONSABLE DEL MONITOREO	ACTIVIDAD	TAREAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2	Generar mecanismos para evitar los efectos de los recortes presupuestarios del Ministerio de Salud Pública	Generar registros de contratación y una solicitud dirigida a la autoridad correspondiente de salud para la asignación de recursos para el servicio de imagen dental							X					
		Elaborar una solicitud detallada de los requerimientos para la asignación de recursos												
3	Comité evaluador - responsables administrativos, financieros y gerenciales	Generar protocolos para el registro de servicios dentales								X				
		Readecuar el área de estomatología mediante la separación de ambientes en unidades específicas para el servicio de imagen dental									X			
4	Comité evaluador - Responsables de recursos humanos	Diseño de unidades para la atención a los pacientes												
		Implementar el proyecto infraestructural											X	
5	Comité evaluador - Responsables de recursos humanos	Desarrollar un programa de capacitaciones dirigido al personal del área de estomatología de acuerdo al servicio de imagen dental								X				
		Capacitar al personal en el manejo adecuado de: (insumos médicos/equipos/ procesos en general)												
5	Comité evaluador - responsables administrativos, financieros y gerenciales	Solicitud para obtener información en relación a los insumos y equipos más demandados									X			
		Diseño del plan estratégico de optimización de recursos											X	
		Implementación del plan estratégico en las unidades de atención en estomatología												X
6	Comité evaluador - Responsable de Administración y Recursos humanos	Capacitar al personal en atención al paciente (ámbitos técnicos y médicos)												X
		Generar habilidades y destrezas en el personal técnico del área de estomatología que ejecuta servicios de imagen dental												
		Evaluación de la satisfacción del usuario												X

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1. Evaluar el plan

La evaluación de los planes permite dar el seguimiento correspondiente para la mejora y actualización de la cartera de servicios, con el fin de gestionar adecuadamente las actividades y tareas para que se cumpla con los plazos establecidos según lo dispuesto previamente. Para ello se van a utilizar algunos mecanismos como los que se muestran a continuación.

Evaluación participativa

En el plan estratégico se desarrollarán un total de dos capacitaciones, con el propósito de analizar la participación del personal del área de estomatología, para ello será necesario utilizar los registros de asistencias, que contendrán el nombre del participante, número de cédula, horas de inicio y finalización de la capacitación, la fecha, firma del asistente y del responsable (Anexo 1).

Lista de chequeo

Cada una de las actividades tendrá una lista de chequeo donde se muestran los indicadores propuestos; estas listas facilitan la recolección de información para el comité evaluador y establecen los criterios que se debe cumplir en cada una de las tareas (ANEXO 2).

Análisis estadístico de la lista de chequeo

Se determinará el nivel de cumplimiento de la lista de chequeo mediante la terminación de porcentajes en cada una de las tareas analizadas, de esta manera la valoración reflejará el avance. Lo anterior será representado mediante un sistema de semaforización donde el color rojo representa que se ha avanzado poco o las tareas que se inician a ejecutar, el color amarillo indica un cumplimiento intermedio, y el color verde hace referencia al cumplimiento

total de la tarea. A continuación, se expone el cuadro con el sistema de semaforización a implementar.

Tabla 12. Semaforización para la valorización del cumplimiento de las tareas.

Color	Porcentaje de Avance
Rojo	0% - 49%
Amarillo	50% - 80%
Verde	81 – 100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial

Entre las principales limitaciones que se pueden presentar para la implementación del plan estratégico se tienen las siguientes:

- El tecnicismo, considerando que para la planificación del plan estratégico se ha tomado en cuenta varias cuestiones técnicas relacionadas al servicio de imagen dental, pero se trata de un centro de salud público por lo que el tema estratégico también recae en ámbito político.
- Separación de roles y delegaciones, puesto que es necesario que las personas que conforman el comité de implementación y evaluación, así como los responsables de los procesos de en el área de estomatología deben ser los mismos de inicio a fin, pero se suele realizar cambios que afectarían el cumplimiento de objetivos planteados.
- Ausencia de compromiso, es posible que todo el personal se encuentre comprometido con la mejora continua de los servicios, esto perjudica desde el punto de vista que algunas tareas no se lleguen a ejecutar en los tiempos establecidos o en los porcentajes requeridos.
- Errores de pronóstico, debido a que se han realizado proyecciones a futuro, sin embargo, es posible que surjan inconvenientes en la implementación del plan que no dependan exclusivamente del personal que participa en la implementación.

- Resistencia al cambio, sobre todo por parte de las autoridades del centro de salud y coordinadores de la organización y se utiliza como pretexto para la justificación de los posibles errores que surjan en la implementación del plan estratégico.

4.3. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo general elaborar un plan de mejoramiento de prestación de servicios en el área de estomatología del Centro de salud tipo C en Ciudad Victoria, el mismo se ha cumplido a cabalidad con la finalidad de implementar en la cartera de servicios a la imagen dental debido a la alta demanda que se ha presentado en el establecimiento de salud. De este modo, se planteó una propuesta basada en la mejora de infraestructura, capacitación, obtención de talento humano y equipamiento para la prestación del servicio en el área de estomatología, lo cual se puede utilizar como instrumento para presentar a las autoridades competentes y se asignen los recursos necesarios.

Respecto a los objetivos específicos, se ha llevado a las siguientes conclusiones:

- En el área de estomatología del Centro de salud Tipo C en Ciudad Victoria cuenta con varios servicios que están disponibles para la comunidad aledaña, sin embargo, se ha observado la necesidad del servicio de imagen dental porque los pacientes en múltiples ocasiones deben ser derivados a otras instituciones públicas y privadas, lo cual causa insatisfacción en los usuarios y mala imagen en el centro de salud.
- Entre los principales factores que afectan la correcta provisión del servicio de estomatología está la ausencia de cronogramas de revisión continua de equipos odontológicos, el desconocimiento del uso correcto de los equipos por parte de los profesionales, la falta de recursos de

imagen y planificación por parte de la alta dirección. Todo esto conlleva a que existan retrasos en los procedimientos, insatisfacción en los pacientes y una inadecuada imagen institucional.

- Por otro lado, a través de los problemas encontrados se propuso un plan de gestión gerencial como medio de solución para mejorar la provisión de los servicios en el área de estomatología, priorizando estrategias para involucrar el servicio de imagen dental como uno de los requerimientos fundamentales.
- Finalmente, de toda la propuesta se concluye que su implementación es de gran importancia para la institución de salud, sobre todo porque en la actualidad no se cuenta con estrategias de gestión gerencial que logren enfrentar los inconvenientes que surgen con los pacientes en el área de estomatología; de acuerdo a esto el plan es de suma importancia para fomentar la mejora continua en el establecimiento y sea de beneficio para la institución y los usuarios.

Recomendaciones

Para culminar con el presente trabajo de investigación se mencionan las siguientes recomendaciones:

- Se incentiva a realizar nuevos estudios con la finalidad de diagnosticar otros servicios, exceptuando el de imagen dental, que se puedan involucrar en el área de estomatología para que exista una mayor satisfacción de los pacientes. De esta forma se ampliaría aún más la cartera de servicios destinada a los pobladores de Ciudad Victoria y otras localidades mediante una adecuada gestión gerencial.
- También se recomienda la implementación del plan de gestión gerencial propuesto por los múltiples beneficios que se obtendrían en relación a la imagen institucional, demanda de pacientes, derivaciones entre otros. Esto es conveniente frente a la competencia puesto que, al ser un centro de salud público, los servicios que se brinden son gratuitos para las comunidades vulnerables.

- Por último, es conveniente previo a la implementación de la propuesta se incentive el compromiso de llegar a la mejora continua en las autoridades del centro de salud y su personal, esto permitirá que exista participación activa en las actividades y se logre evaluar e identificar deficiencias a tiempo, las cuales se pueden solucionar con el fin de obtener los resultados esperados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arbeláez, G., & Mendoza, P. (2017). Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. *Revista An. Facultad de Medicina*, 78(2). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1025-55832017000200007&script=sci_arttext
- Chauca, R. (30 de abril de 2021). SciELO - Scientific Electronic Library Online. *Scielo*. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-59702021005000003>
- Encalada, S. (2018). *Mejoramiento de la calidad de atención con énfasis en la satisfacción de usuarios del servicio de odontología del centro de salud N° 5*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Medicina, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9382/Tesis%20Mejoramiento%20Calidad%20de%20Atenci%C3%B3n%20con%20%C3%A9nfasis%20en%20satisfacci%C3%B3n%20de%20usuarios.pdf?sequence=1>
- Guaitozo, M. (2019). *El enfoque intercultural y su relación con la satisfacción del usuario externo en los servicios que oferta la Dirección Distrital 09D08 Pascuales 2 - Salud*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13983/1/T-UCSG-POS-MGSS-223.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.

León, F. (2021). *Propuesta de un Plan de Mejora en el Consultorio Unidad Odontológica Doctor Camilo León*. Fundación Universitaria Ciencias de la Salud, Gerencia de la Salud, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/1948/Propuesta%20de%20un%20plan%20de%20mejora%20en%20el%20consultorio%20unidad%20odontol%C3%B3gica%20doctor%20Camilo%20Le%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Macías, J. (2021). *Tiempo de espera y satisfacción del usuario en el área de emergencia del centro de salud Ciudad Victoria Guayaquil, 2020*. Piura. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58678/Mac%C3%ADas_IJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Salud Pública. (2018). *StuDocu*. Obtenido de MAIS 2018 - Modelo de Atención Integral de Salud: <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-de-cuenca/medicina/mais-2018-modelo-de-atencion-integral-de-salud/17554759>

Monje, C. (2020). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas , Neiva. Obtenido de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

MSP. (8 de octubre de 2018). *Ministerio de salud publica*. Recuperado el 01 de abril de 2022, de Gobierno del encuentro: <https://www.salud.gob.ec/nuevo-centro-de-salud-en-ciudad-victoria-fortalece-la-infraestructura-sanitaria-en-guayas/>

Tutiven, A. (2018). *Plan de mejoramiento del servicio de odontología ofertado en las unidades de salud bajo la jurisdicción de la coordinación zonal de salud 5*. Universidad Regional Autónoma de los Andes , Facultad de Ciencias Médicas, Ambato. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/7970/1/PIUAMSS014-2018.pdf>

Yesenia, C., & Maribel, D. (18 de febrero de 2022). *Mejora continua y calidad de servicio percibida por usuarios del Centro de Salud Ciudad Victoria, Guayaquil, 2021* . doi:<https://hdl.handle.net/20.500.12692/80329>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de observación en el área de estomatología

EQUIPOS E INSTRUMENTOS		SERVICIO DE IMAGEN		ADECUACIÓN DE ÁREAS	
Condición actual de los equipos e instrumentos médicos		El paciente requiere servicio de imagenología		El área está dividida en varios ambientes para evitar los contagios por COVID - 19	
Obsoleta	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
Nuevas	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Usada	<input type="text"/>				
Los equipos han recibido mantenimiento en los últimos 3 meses		Tipos de servicios disponibles		Cuentan con protocolos sanitarios para el ingreso de pacientes al área	
Si	<input type="text"/>	Ortopantomografía	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>	TAC dental	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
El profesional sabe cómo funciona el equipo que manipula		Cefalometría o Telerradiografía		Los puestos de trabajo tienen una distancia mayor a los 2 metros	
Si	<input type="text"/>	Radiografía periapical	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>	Radiografía de aleta/mordida	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Existe equipo obsoleto en área		El paciente fue derivado a una institución externa		Cuentan con insumos de bioseguridad contra el COVID - 19	
Si	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Existe el equipo necesario para el tratamiento del paciente		Se suspendió el tratamiento por falta de equipo de imagenología		Se realiza el recambio de instrumentos e insumos en la atención de paciente a paciente	
Si	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>
Se suspendió el tratamiento por falta de insumos		Como es la condición de los equipos existentes		Se desinfectó el área previa a la atención al paciente	
Si	<input type="text"/>	Adecuada	<input type="text"/>	Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>	Inadecuada	<input type="text"/>	No	<input type="text"/>

Anexo 2: Encuestas dirigidas a odontólogos**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

Encuesta dirigida a odontólogos que laboran en el Distrito 09D08 Pascuales 2 – Salud en el área de estomatología y odontólogos del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.

La encuesta es un instrumento que tiene como propósito identificar los principales factores que afectan la correcta provisión de los servicios a los pacientes.

Instructivo: Por favor conteste las siguientes preguntas de la forma más honesta posible.

1. ¿Considera importante contar con el servicio de imagen dental dentro de la institución donde labora?

Si

No

2. ¿Conoce algún establecimiento dentro de la institución que brinde servicio de imagen dental?

Si

No

3. ¿Considera necesario un sistema de agendamiento en línea para tomas de imágenes dentales en la institución?

Si

No

4. ¿Considera importante contar con el servicio de imagen panorámico?

Si

No

5. ¿Considera importante que el personal odontológico cuente con la licencia institucional

MEER?

Si

No

6. ¿Conoce sobre la contratación de servicio externalizado para esta cartera de servicios?

Si

No

7. ¿Ha presenciado inconformidad en sus pacientes por no contar con el servicio de toma de imagen?

Si

No

8. En el siguiente rango ¿Cuántas referencias mensuales emite a un nivel de mayor complejidad?

0

1 a 5

6 a 10

15 a 19

Mayor a 20

9. En el siguiente rango ¿Cuántas órdenes de imagen dental emite a instituciones privadas?

0

1 a 5

6 a 10

15 a 19

Mayor a 20

10. En el siguiente rango ¿Cuántas órdenes de imagen dental emite a instituciones públicas?

0

1 a 5

6 a 10

15 a 19

Mayor a 20

Anexo 3: Entrevista dirigida al coordinador de odontología**MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD**

Encuesta dirigida al coordinador del área de estomatología del Distrito de Salud Pascuales 2 -
Salud

La entrevista servirá para determinar cómo es la gestión de recursos, planificaciones y gerencia con respecto a la prestación de servicios.

Instructivo: Por favor responda las siguientes preguntas.

1. ¿Considera que la cartera de servicios actuales puede ampliarse para mejorar la experiencia de los pacientes?

2. ¿Qué servicios de imagen se proporcionan en el área de estomatología?

3. ¿Considera que los servicios, equipos, insumos e instrumentos de imagen están acorde a la demanda de pacientes?

4. ¿Cómo se da la gestión para la contratación de servicios externos de imagen?

5. ¿Tienen registro de los pacientes que se han derivado a otras instituciones para el servicio de imagen?

6. ¿Ha gestionado capacitaciones para el personal odontológico sobre el correcto uso de equipos?

7. ¿Qué medidas se han puesto en marcha para mejorar la prestación de servicios?

Anexo 4: Entrevista dirigida al área administrativa del Distrito 09D08 PASCUALES 2 – SALUD.

MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD



Encuesta dirigida al área administrativa del Distrito 09D08 PASCUALES 2 - SALUD.

La entrevista servirá para determinar cómo es la gestión de recursos, planificaciones y gerencia con respecto a la prestación de servicios.

Instructivo: Por favor responda las siguientes preguntas.

1.- ¿Considera importante contar con el servicio de imagen dental dentro de la Institución?

2.- ¿Existe un registro de contratación de servicios por imagen dental?

3.- ¿Existe la necesidad de implementar o mejorar el servicio de imagen dental?

4.- ¿Se podría gestionar a corto, mediano o largo plazo la implementación del servicio de imagen dental dentro de la institución?

Anexo 5: Evidencias fotográficas



Nota. Reunión con los profesionales de odontología para evaluar las necesidades que se presentan en el área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Entrevista con Director Distrital y Responsable de Primer Nivel para evaluar las necesidades y mejorar el servicio del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Entrevista con el departamento financiero Distrital para estudiar los recursos para mejorar el servicio del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Entrevista con el departamento de Administración para evaluar las necesidades del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Aplicación de encuesta a profesional del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Entrevista con el coordinador de estomatología para evaluar las necesidades del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria.



Nota. Atención de profesional del área de estomatología del centro de salud tipo C de Ciudad Victoria

Anexo 6: Registro de asistencia a las capacitaciones

Centro de salud tipo C "Ciudad Victoria"	REGISTRO DE ASISTENCIA			Revisión	1
				Emisión	2022
				Fecha	
				Código	
FECHA: HORA DE INICIO: HORA FINALIZACIÓN:					
TIPO: <input type="checkbox"/> CAPACITACIÓN <input type="checkbox"/>					
TEMA DE CAPACITACIÓN:					
No.	NOMBRE	NUMERO DE CEDULA	CARGO	FIRMA	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
Responsables:					
Firma:					
Sello:					

Anexo 7: Lista de chequeo

<i>Centro de salud tipo C "Ciudad Victoria"</i>	Lista de chequeo de actividades del plan estratégico	Revisión	1							
		Emisión	2022							
		Fecha								
		Código								
NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA:										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">HOMBRES:</td> <td style="width: 33%;">MUJERES:</td> <td style="width: 33%;">PERSONAS CON DISCAPACIDAD:</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					HOMBRES:	MUJERES:	PERSONAS CON DISCAPACIDAD:			
HOMBRES:	MUJERES:	PERSONAS CON DISCAPACIDAD:								
CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIÓN	%						
¿Se elaboró el cronograma para el desarrollo del programa informático que identificará los servicios de imagen más demandados?										
¿Se desarrolló el programa informático que identificará los servicios de imagen dental más demandados?										
¿Se identificaron los servicios de imagen dental más demandados?										
¿Se elaboró la solicitud detallada de los requerimientos para la asignación de recursos?										
¿Se generaron los protocolos para el registro de contratación de servicios dentales?										
¿Se diseñaron las unidades para la atención a pacientes?										
¿Se implementó el proyecto infraestructural?										
¿Se capacitó al personal en el manejo adecuado de insumos médicos, equipos médicos/equipos/procesos generales)										
¿Se realizó la solicitud para obtener información en relación a los insumos y equipos más demandados?										
¿Se diseñó el plan estratégico de optimización de recursos?										
¿Se implementó el plan estratégico en las unidades de atención en estomatología?										
¿Se capacitó al personal en atención al paciente en ámbitos técnicos y médicos?										
¿Se evaluó la satisfacción del usuario dentro del servicio de imagen dental?										