



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

**MAESTRÍA EN GEGERENCIA DE INSTITUCIONES DE  
SALUD**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**PLAN DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN  
ODONTOLÓGICA ENMUJERES EMBARAZADAS QUE ACUDEN  
AL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO “CEMI SMILES” EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**Profesor**

Ana Cristina Mena Ureta

**Autora**

Ana María Olmedo Valarezo

**2022**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad realizar un plan de gestión para mejorar la atención en mujeres embarazadas que acuden al consultorio odontológico CEMI SMILES que se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, siendo pacientes vulnerables que requieren de mayores conocimientos por parte de la organización.

Para cumplir el objetivo general, se llevó a cabo como primera instancia la identificación del análisis situacional del establecimiento, para esto, se utilizó los métodos de enfoque cualitativo, enfoque observacional y documental. Se describió un análisis interno y externo, utilizando las 5 fuerzas de Porter y FODA.

Por otro lado, se definió la misión, visión, valores, objetivos institucionales y principios éticos, se realizó el plan de gestión en 6 grandes estructuras que abarca el establecimiento: Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, Gestión Operativa, Abastecimiento y logística, Gestión Financiera y Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.

De esta manera se pudo concluir que mediante la implementación de un plan de gestión en el establecimiento refleja beneficios tangibles a corto y largo plazo.

### **ABSTRACT**

The purpose of this research work is to carry out a management plan to improve care for pregnant women who come to the CEMI SMILES dental office, which is located in the city of Guayaquil, being vulnerable patients who require more knowledge from the organization. .

To meet the general objective, the identification of the situational analysis of the establishment was carried out as a first instance, for this, the methods of qualitative approach, observational and documentary approach were used. An internal and external analysis was described, using Porter's 5 forces and SWOT.

On the other hand, the mission, vision, values, institutional objectives and ethical principles were defined, the management plan was carried out in 6 large structures that the establishment covers: Management Management of the Directorate, Administrative Management and Human Resources, Operational Management, Supply and logistics, Financial Management and Management of information and communication technologies.

In this way it was possible to conclude that through the implementation of a management plan in the establishment it reflects tangible benefits in the short and long term.

## CONTENIDO

1. RESUMEN .....	2
2. ABSTRACT .....	3
3. ÍNDICE DE ANEXOS .....	6
4. CAPÍTULO I.....	8
5. 1. AnÁLisis situacional DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO CEMI SMILES.....	8
1.1.    Introducción .....	8
1.2.    Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial .....	8
1.3.    Estructura Organizacional .....	9
1.4.    Oferta de demanda .....	9
1.4.1.    Análisis geoespacial y geopolíticos .....	9
1.4.2.    Oferta de Servicios .....	11
1.4.3.    Población atendida.....	11
1.4.4.    Demanda de servicios insatisfecha .....	12
6. CAPÍTULO II.....	13
7. 2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	13
2.1.    PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	13
2.2.    JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
2.3.    OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	13
2.3.1.    Objetivo General .....	13
2.3.2.    Objetivos específicos.....	14
2.4.    OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS .....	14
2.5.    MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS ..	14
2.6.    JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	15
2.6.1.    METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	15
2.7.    DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD .....	16

<b>8. CAPÍTULO III.....</b>	<b>20</b>
<b>9. 3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>20</b>
3.1.1. Análisis del Entorno Social del establecimiento. ....	20
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter) .....	23
3.1.3. Análisis FODA.....	25
3.1.4. Cadena de Valor de la organización .....	26
3.1.5. Planificación Estratégica .....	26
3.1.5.1. Misión del establecimiento.....	26
3.1.5.2. Visión del establecimiento .....	26
<b>3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL .....</b>	<b>28</b>
3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	28
3.2.7. Resumen de indicadores por área de gestión. ....	32
<b>10.CAPÍTULO iv.....</b>	<b>33</b>
<b>11.4. EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL.....</b>	<b>33</b>
4.1. Limitaciones y/o Restricciones en la Gestión Gerencial.....	33
4.2. Conclusiones y Recomendaciones .....	34
<b>12.ReferenciAS BibliografICAS .....</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. MATRIZ FODA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO CEMI SMILES .....	25
Cuadro 2. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIAZCIÓN.....	26

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 .....	37
---------------	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ORGANIGRAMA ODONTOLÓGICO .....	9
Figura 2. Mapa de ubicación del consultorio odontológico CEMI SMILES.....	10
Figura 3. TASA DE DESEMPLEO A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA (PORCENTAJE DE LA PEA). .....	20
Figura 4. TASA DE EMPLEO FORMAL E INFORMAL .....	20
Figura 5. Canasta básica .....	21
Figura 6. Producto Interno Bruto .....	21
Figura 7. Evolución de la inflación anual. ....	22
Figura 8. Morbilidad de estomatología por sector .....	22
Figura 9. Nacidos vivos por grupo de edad de la madre en 2019 .....	23

## CAPÍTULO I

# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO CEMI SMILES

### 1.1. Introducción

El análisis situacional del consultorio odontológico CEMI SMILES requiere de un mejoramiento óptimo, tener un sistema que instaure claramente lo esperado por las pacientes en periodo de gestación, que defina a la vez las particularidades de los productos y servicios que serán brindados a las mismas. (Cevallos, 2021)

Según el artículo de Cevallos donde menciona “la implementación de acciones para la mejora continua de la calidad de los servicios odontológicos, es primordial iniciar con diagnóstico percibido por el usuario que acude a la consulta” se refiere a las actualizaciones y medios que debe presentar en el entorno de la organización para poder brindar servicios de calidad y así existir una alta afluencia de pacientes sobre todo mujeres embarazadas en sus diferentes periodos de gestación. (Cevallos, 2021) Esto implicaría desarrollar estrategias que ayuden a incrementar los recursos humanos y financieros, ya que actualmente en el consultorio odontológico CEMI SMILES no cuenta con una situación favorable para dar atención especializada a grupos vulnerables.

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

#### Gerencia general

El consultorio odontológico no cuenta con una gerencia general. El responsable de la gestión del establecimiento es el propietario, profesional único del consultorio y lo realiza de forma empírica, donde no hay procesos estratégicos definidos ni objetivos establecidos.



### 1.3. Estructura Organizacional

#### Estructura administrativa

El consultorio odontológico CEMI SMILES no cuenta con estructura administrativa porque falta de personal y no tiene los recursos necesarios para la contratación. La persona encargada en la estructura administrativa es el propietario por lo que es de suma importancia contratar a un administrador para que pueda ejercer a tiempo completo la función.

#### Estructura financiera

El consultorio odontológico CEMI SMILES ha venido ejecutando los ingresos y gastos a través de un programa online donde queda plasmado la designación de los valores correspondientes. Se gestiona financieramente los recursos en cuestión a los pacientes atendidos y recursos utilizados. Durante el último año los niveles de riesgo financiero del establecimiento son altos por presentar deficiencias en su estructura.

#### Estructura operativa

El consultorio odontológico CEMI SMILES no cuenta con estructura operativa porque no cuenta con el personal suficiente, el responsable es el propietario del establecimiento.

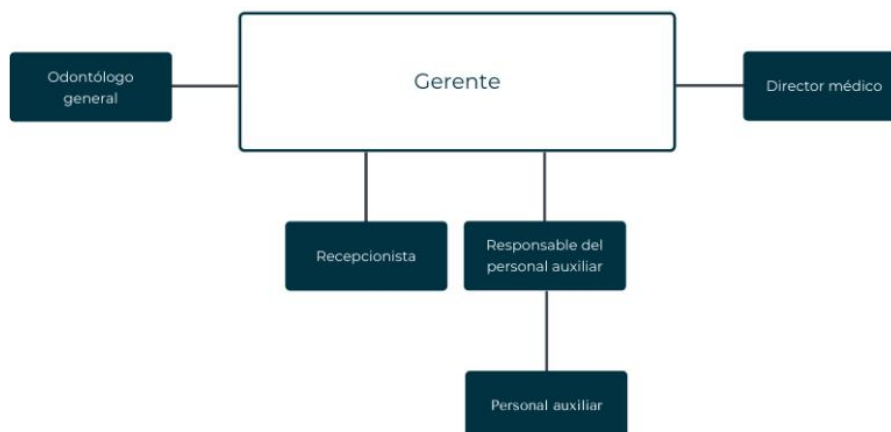


Figura 1. ORGANIGRAMA ODONTOLÓGICO  
Elaborado por: ENFOQUE DENTAL

### 1.4. Oferta de demanda

#### 1.4.1. Análisis geoespacial y geopolíticos

El consultorio odontológico CEMI SMILES está ubicado dentro de la torre 4

del Hospital Alcívar que se encuentra en la zona centro-sur de la ciudad de Guayaquil, en el Barrio El Centenario, en las calles, Idelfonso Coronel 2301 y Cañar, Parroquia Ximena. (Alcívar, 2022)

El consultorio odontológico se mantiene cerca a otros consultorios odontológicos privados que se encuentran dentro del mismo edificio, así como también de entidades sanitarias como el Hospital del Día Dr. Efrén Jurado López, Fundación Damas del Cuerpo Consular, Hospital Santa María, Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado, Centro Médico SEMEDIC NOGUCHI y APROFE.

Mantiene una atención odontológica general, pero con mayor incidencia en la población del sector centro-sur, sin embargo, recibe pacientes de todas las provincias del país, ya sea de forma ambulatorio, urgencia o como referencias para resolución de distintos casos clínicos.

El consultorio odontológico CEMI SMILES se encuentra disponible virtualmente en las diferentes redes sociales con alto flujo de usuarios como Facebook, Instagram, Google Maps y WhatsApp. Se está trabajando actualmente en el diseño de la página web para llegar a más usuarios ofreciendo más información acerca del establecimiento y sobre el cuidado y la prevención de la salud oral.

### Descripción de ubicación geográfica

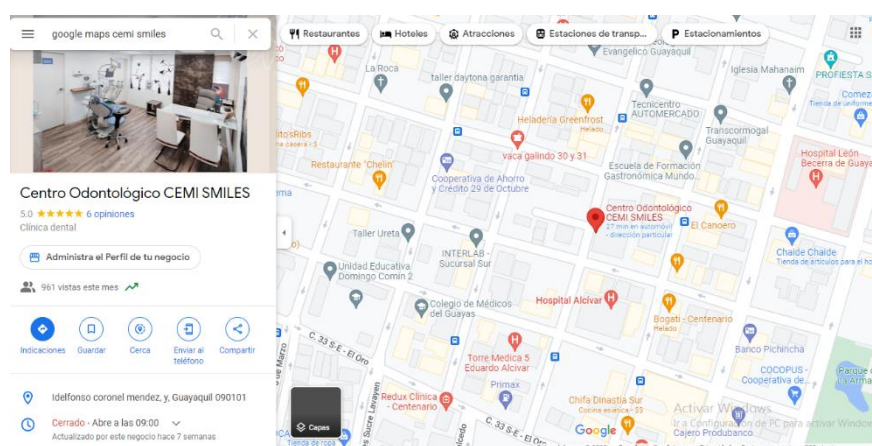


Figura 2. Mapa de ubicación del consultorio odontológico CEMI SMILES  
(Fuente Google Maps, 2022)

#### **1.4.2. Oferta de Servicios**

La infraestructura del consultorio odontológico CEMI SMILES, está compartida con dos consultorios de diferentes especializadas como traumatología y ginecología, donde comparten la sala de espera para los pacientes, la extensión del área es de 4x4 metros, cuenta con un solo módulo dental completamente equipado, su horario de atención se organiza bajo previa cita, es decir, no cuenta con un horario fijo establecido, se caracteriza por ofrecer materiales e instrumentos innovadores y de calidad, necesarios para realizar diferentes tratamientos ambulatorios, realiza servicios complementarios como imágenes radiológicas periapicales y odontología biológica utilizando plasma rico fibrina postextracción, así como también tratamientos especializados como en cirugía oral y maxilofacial, implantología, rehabilitación oral, endodoncia, entre otros.

No dispone de auxiliar odontológico ni de recepción por lo que los tratamientos en cada paciente son extensos y, por ende, en el día no puede atender a más de dos pacientes, esto influye en una baja afluencia de atenciones y no cuenta con convenios de servicios con prestadores de salud, por lo que los únicos ingresos son pacientes particulares.

#### **1.4.3. Población atendida**

El consultorio odontológico CEMI SMILES presta servicios particulares desde el año 2017, se detalla una muestra de atención de alrededor 300 pacientes aproximadamente de diferentes provincias del Ecuador, como Guayas, El Oro, Los Ríos, entre otros. Acuden al establecimiento por referencias de otros pacientes, por marketing en redes sociales o por urgencia.

No existe una sistematización de la población que se atiende dentro del consultorio odontológico, pero se tiene una muestra de referencia de la información disponible, como la edad de frecuencia atendida es entre los 20 a 46 años, con mayor frecuencia en atención a mujeres que hombres. Son pacientes privados con capacidad de pago y de ingresos medios bajos, ya que el establecimiento no cuenta con convenios a prestadores de servicios de salud.

Las causas más frecuentes que acuden al consultorio odontológico son por dolor agudo y los servicios que más se utilizan son de tratamientos odontológicos ambulatorios de prevención. Existen usuarios frecuentes y recurrentes que acuden a la consulta odontológica, los cuales son los que refieren a otros pacientes por la fidelización de los servicios que reciben.

#### **1.4.4. Demanda de servicios insatisfecha**

Considerando que el establecimiento odontológico presenta falencias técnicas – administrativas generan malestar a los usuarios, ya que el consultorio presenta un solo módulo dental con un único operador sin auxiliar y sin recepcionista, además en el área odontológica existen restricciones, limitantes y protocolos que se debe cumplir para pacientes vulnerables como mujeres embarazadas, sobre todo por la pandemia producto del COVID 19 donde se tiene que limitar la atención, por lo que el agendamiento se realiza bajo previa cita con horas extendidas en cada tratamiento, esto hace que exista una baja demanda de atención. (MSP, 2020)

## **CAPÍTULO II**

### **2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación nace de observar, como problema odontológico del consultorio CEMI SMILES, la inadecuada organización estratégica que ha venido cursando, provocando inconvenientes en el protocolo de atención en mujeres embarazadas que buscan tratamientos para prevenir enfermedades o para dar solución a un dolor, por parte del personal.

#### **2.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema propuesto en el presente trabajo de investigación tiene la importancia de establecer que una deficiencia en la estructura organizacional del establecimiento y una indebida atención a las pacientes vulnerables en periodo de gestación podría producir una disminución de afluencia de pacientes por recibir tratamientos insatisfactorios o sentir inseguridad hacia el personal odontológico y, por ende, traerá consigo una reputación no beneficiosa para el consultorio odontológico lo que perjudicaría en los ingresos económicos.

Está priorizado en este problema, ya que el periodo gestante es sumamente delicado de atender en una consulta dental, porque hay tratamientos que solamente se deben resolver con personal capacitado y cuando no existe una formación previa, los pacientes se llevarán la peor parte y eso traerá consigo que no exista remisiones. Además, la falta de personal capacitado o auxiliar implica que los tratamientos se deben extender por horas, lo que también perjudica en una baja afluencia de pacientes por el tiempo de espera.

#### **2.3. OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PLAN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

##### **2.3.1. Objetivo General**

Determinar el plan de gestión para mejorar la atención odontológica en mujeres embarazadas que acuden al consultorio odontológico CEMI SMILES de la ciudad de Guayaquil.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las barreras que dificulta la atención dental la durante el embarazo en el consultorio odontológico.
- Determinar la relación de la indebida organización de gestión y su repercusión en la disminución de consultas odontológicas.
- Identificar la situación actual del consultorio odontológico CEMI SMILES.

## **2.4. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Las oportunidades de mejora se enfocan en los grupos destinados que ofrecen la mejora del servicio del establecimiento, como son el personal operador odontológico, incorporar personal administrativo y así como los pacientes que reciben el tratamiento. Estas oportunidades de mejora van destinadas desde los procesos de incorporación del personal para la gestión del plan y capacitaciones en actualización para la atención de mujeres embarazadas.

Es importante mejorar urgentemente en la contratación de personal auxiliar y administrativo que podrían apoyar en la gestión del plan de mejora en la atención de mujeres embarazadas dentro del establecimiento. Así como también, en realizar convenios con prestadores de salud tanto públicos como privados para financiar equipos tecnológicos innovadores para aumentar la afluencia de pacientes.

## **2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTUDIADAS**

Mediante la matriz causa-efecto se analizó la problemática del inadecuado protocolo en la atención a la mujer embarazada, para así poder considerar sus posibles alternativas de solución, se analiza también los desafíos existentes en cada área, incluyendo las alternativas de solución para corregir estas deficiencias mediante la implementación de una planificación estratégica. (ANEXO 1)

## **2.6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR**

### **2.6.1. METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo, de observación y documental. A continuación, se describe cada una de ellas:

- **Cualitativa:**

Este enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estándar, consiste en obtener información basado en la observación.

- **Observación:**

Se analizará la organización del establecimiento para el cumplimiento de los protocolos de gestión en la atención odontológica de mujeres embarazadas. Se realizó una observación participativa activa directamente con las diferentes actividades a tratar en el entorno planteado para descubrir acontecimientos importantes a estudiar, así poder ayudar en el análisis inductivo, observándose los siguientes elementos:

- Ambiente físico: el consultorio odontológico CEMI SMILES cuenta con un ambiente agradable, en donde se aprecia una distribución compartida como la sala de espera, con dos consultorios de diferentes especialidades.
- Ambiente social y humano: el servicio odontológico lo forma parte un solo profesional, ya que su socio está fuera de la ciudad. Cuando existe casos de mayor complejidad, bajo agendamiento él está presente en estos tratamientos.
- Hechos relevantes:
  - La pandemia COVID 19 trajo consigo una disminución de flujo de pacientes por lo que el ingreso financiero disminuyó aún más, esto repercutió en no poder contratar a personal.
  - Los tratamientos los realiza el único operador por lo que se alarga el tiempo y no se puede atender a más de 2 pacientes diarios.
  - El personal no está capacitado para prestar servicios odontológicos a mujeres embarazadas en diferente periodo de

gestación por lo que las deriva a otros centros odontológicos, provocando una baja afluencia de este grupo de pacientes.

- **Revisión documental:**

Se realiza la revisión interna de historia clínicas de los pacientes atendidos dentro del establecimiento, con la finalidad de recabar información que nos permita entender la problemática de la investigación en la atención de mujeres embarazadas, como es:

- Revisión de historia clínicas, evidenciando que existe un flujo limitado de atenciones a este grupo de mujeres.

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

- Gestión de Gerencial de la Dirección

La organización de esta área no tiene una estrategias ni metas definidas, presenta deficiencia por lo que necesita contratar un administrador de tiempo completo, ya que desde que abrió el establecimiento sus puertas para la atención integral no cuenta con un balance positivo sobre algunos tratamientos dentales, particularmente en pacientes embarazadas. El único odontólogo que labora brindando los servicios a los usuarios tiene poco conocimiento acerca de la administración empresarial y el único socio está fuera de la ciudad por estudios de postgrado, todo esto son debilidades que provocan inestabilidad del establecimiento, lo que genera poco flujo de pacientes, no contratación de más personal administrativo y auxiliar por faltas de recursos y, por ende, ha traído consigo un desequilibrio constante alrededor de estos 5 años. Esto influye en la atención de pacientes vulnerables o que demandan mayor atención como son las pacientes en periodo de gestación.

- Gestión Estratégica de Marketing

El funcionamiento de esta área del consultorio odontológico CEMI SMILES desde el 2017 que abrió sus puertas no contaba con un análisis de clientes que pueda permitir la segmentación de mercado correcta, se requería plantear un público objetivo para centrarse en los beneficios de cada paciente, esto



perjudicó en gran medida los inicios del establecimiento por lo que no había un ingreso de pacientes continuo.

Implementaba una estrategia de marketing en redes sociales como facebook, Instagram y WhatsApp dando a conocer sus tratamientos de manera general, pero actualmente desde el mes de mayo, cuenta con un contrato de planificación de sistemas y marketing que van a estructurar una página web para posicionar el consultorio dentro del mercado y también van a manejar las redes sociales para aumentar el flujo de pacientes, estos recursos se van a destinar para mantener informados a la población vulnerable como son las mujeres en período de gestación, para que tengan conocimientos de los tratamientos seguros que se les puede realizar en el establecimiento.

En el año 2020 cuando inició la pandemia por COVID 19, la atención odontológica se perjudicó aún más por todas las restricciones que se tuvo que dar, ofreciendo únicamente servicios de urgencia, el consultorio cerró sus puertas por 6 meses, padeciendo una fuerte crisis económica.

En Ecuador, se registra aproximadamente 30000 odontólogos y anualmente existe un incremento mayor por lo que existe una gran competencia entre profesionales, ofreciendo tratamientos a muy bajos costos, por lo que gestionar el establecimiento odontológico CEMI SMILES a una estrategia en marketing mantendría la estabilidad económica a corto y largo plazo. (UNIVERSO, 2020)

- Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

El consultorio odontológico CEMI SMILES no cuenta con recursos humanos encargados de realizar la estrategia administrativa, y por ende no hay una planificación adecuada en la atención primaria de la mujer embarazada. Se deberá implementar personal capacitado para ejecutar la gestión administrativa.

- Gestión Financiera

El consultorio odontológico tiene que mejorar la situación financiera para implementar recursos para la atención especializada a mujeres embarazadas que acuden al consultorio, al no contar con recursos, se limita la obtención de

equipamiento sofisticado. Las fuentes de financiamiento lo obtienen a través de cada tratamiento culminado, al no contar servicios con prestadores de salud perjudica tener bajos ingresos financieros.

Se pretende establecer a corto y largo plazo instrumentos valiosos que permitan minimizar los riesgos de fracaso.

- Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

El establecimiento presta servicios ambulatorios, no brinda protocolos de atención en mujeres embarazadas por lo que presenta complejidades en abordar estos casos. Las pacientes en periodo de gestación acuden con dolor por presentar enfermedades periapicales o por la extrusión de tercer molar, pero al no contar con personal capacitado, el tratamiento no se realiza y la paciente sale de la consulta insatisfecha donde acude a otro centro odontológico. En estos casos, se requiere implementar protocolos y personal capacitado para atender este tipo de urgencia en mujeres gestantes, perdiendo afluencia de pacientes.

La infraestructura del establecimiento está en buenas condiciones para atender a diferentes tipos de pacientes, pero no posee recursos humanos capacitados para abarcarlos. En el proceso interviene el odontólogo que está encargado de la atención odontológica, como también de planificación y la compra de los materiales e instrumentos, no tiene un plan determinado que pueda ejecutar la cantidad y duración de insumos que debería tener.

Realiza el inventario a través de un recurso tecnológico que establece los ingresos y gastos de materiales, pero al no contar con más personal la mayoría del tiempo no lo utiliza, provocando compras innecesarias.

- Gestión en tecnología

Actualmente el consultorio odontológico no cuenta con programas informáticos a través de una computadora como historias clínicas, esto sería muy útil para el procesamiento y preservación de valiosa información de cada paciente sobre todo de mujeres embarazadas, en el establecimiento se maneja historia clínicas por escrito pero solamente en ciertos tratamientos, esto pudiese

presentar en un futuro problemas legales hacia el odontólogo encargado porque en existen tratamientos odontológicos que ponen en peligro la vida del paciente y si esto no está escrito en un documento legalizado, sería vulnerable a posibles acciones judiciales. (Jimbo & Carrasco, 2019) Se sugiere invertir para corto y largo plazo programas informativos que agilicen de forma segura y rápida el proceso de atención para las pacientes en periodo de gestación.

El consultorio odontológico CEMI SMILES utiliza equipos innovadores, seguros y eficaces para atender con toda seguridad a las pacientes en estado de gestación.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

#### 3.1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

##### 3.1.1. Análisis del Entorno Social del establecimiento.

**Fuerzas económicas:** en las estadísticas trimestrales propuestas en el INEC (figura 3.) señala que el desempleo comparado con el año anterior se redujo un 2,6 % lo que traería beneficios para la demanda de pacientes, pero lastimosamente se comprueba que el empleo informal (figura 4) está por encima con 51,7% del empleo formal con 41,9%, esta obtención de datos resaltan el empleo inadecuado y no sostenible, que incide negativamente a las consultas privadas, lo que hace énfasis en una baja afluencia de pacientes, ya que buscarían tratamientos a bajos costos o en instituciones públicas.

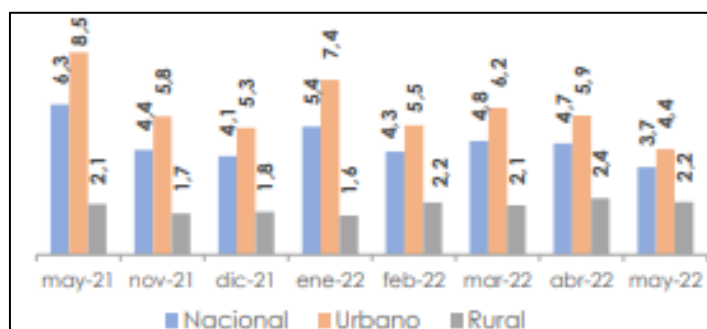


Figura 3. TASA DE DESEMPLEO A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA (PORCENTAJE DE LA PEA).

Fuente: INEC

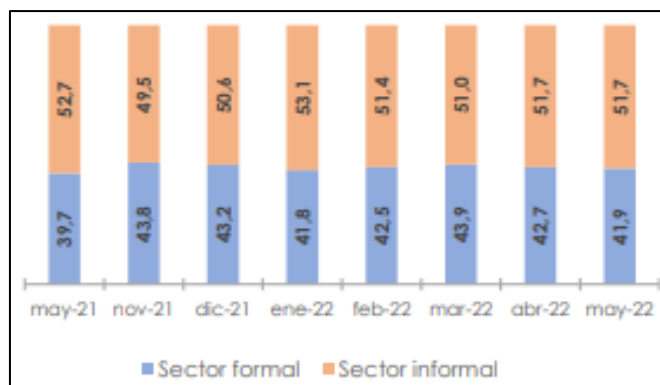


Figura 4. TASA DE EMPLEO FORMAL E INFORMAL

Fuente: INEC

Se ha incrementado la canasta básica de los hogares (figura 5) lo largo de los años, el costo de la Canasta Familiar Básica se ubicó en USD 751,04, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar fue de USD 793,33, lo cual representa el 105,63% del costo de la Canasta básica familiar. (INEC, 2022) Estos datos obtenidos influyen de manera negativa en la consulta privada porque existe limitación a la hora de obtener servicios privados por parte de los pacientes, como también afecta a los establecimientos odontológicos privados porque aumentaría la demanda de consumo propio y por ende los precios de los tratamientos se elevarían, padeciendo baja afluencia de pacientes.

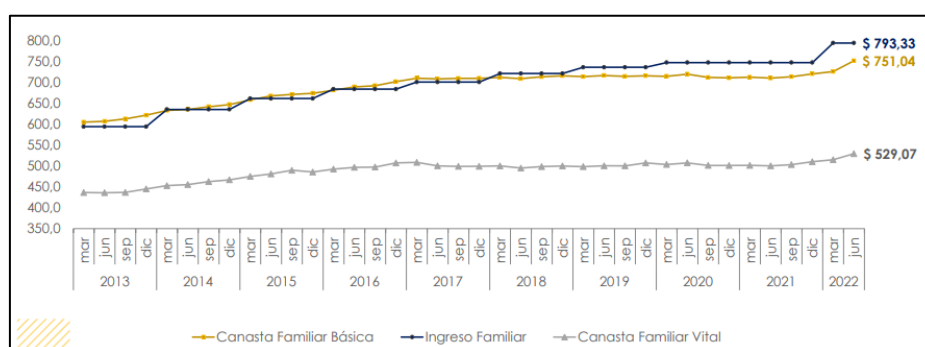


Figura 5. Canasta básica

Fuente: INEC

En cambio, en otra estadística, Ecuador creció en producto interno bruto (PIB) el primer trimestre de 2022 (figura 6), si bien estos son grandes logros después de haber pasado por una disminución por pandemia en el año 2020, no se refleja a la hora de la atención dental, debido a los altos costos de los tratamientos. Si bien podría crear oportunidades para la demanda de pacientes hay que analizar las demás estadísticas en cuanto a desempleo y valores de la canasta familiar que repercuten de manera negativa.

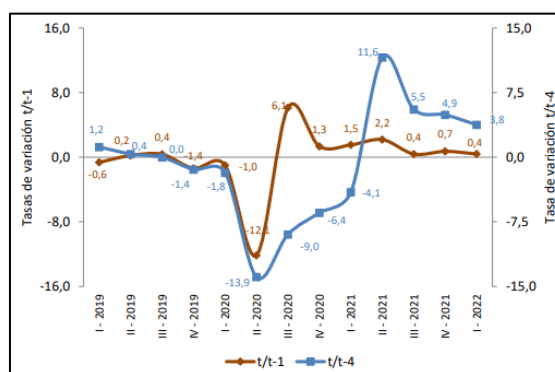


Figura 6. Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por otra parte, la inflación anual en junio de 2022 fue de 4,23%, en el mes anterior fue de 3,38% y la de junio de 2021 se ubicó en -0,69%. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual de junio de 2022 son: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,4553%); Transporte (0,0740%); y, Restaurantes y hoteles (0,0414%), estas estadísticas afectan significativamente porque los pacientes que acuden al consultorio privado no podrán pagar los valores establecidos por lo que buscan tratamientos de bajos costos o públicos. (INEC, 2022)

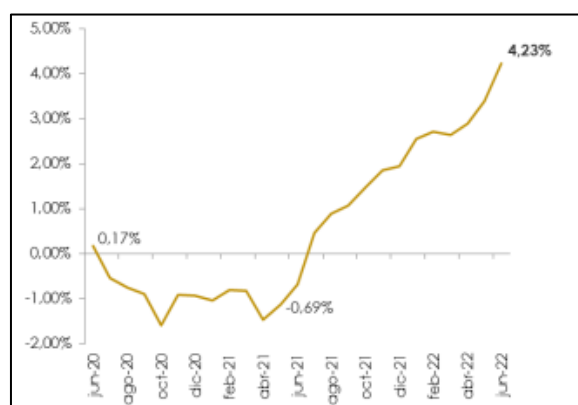


Figura 7. Evolución de la inflación anual.

Fuente: índice de precios al consumidor (IPC)

### Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

En la figura 6, se puede observar que la población ecuatoriana presentó una gran afluencia a los establecimientos odontológicos en el año 2020, hacia el sector público donde se realizaron 4,0 millones de consultas de morbilidad, que representan el 90,45% a nivel nacional. (INEC, 2022)

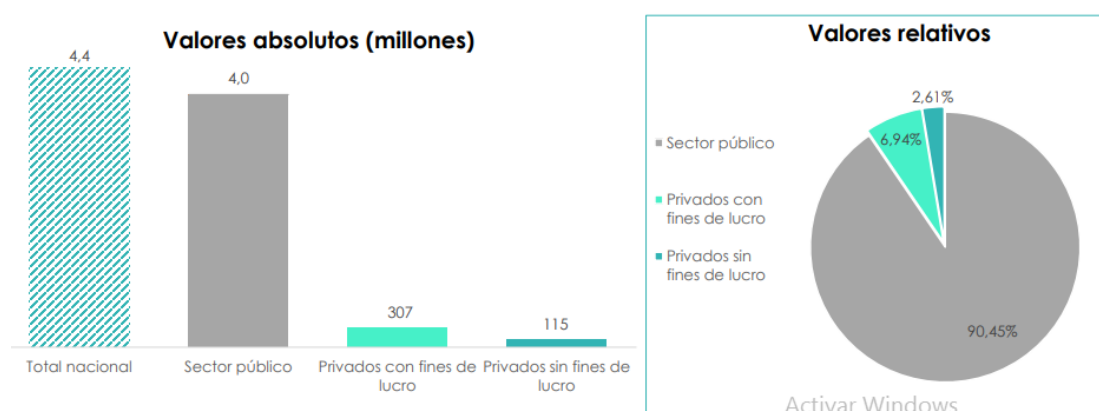


Figura 8. Morbilidad de estomatología por sector

Fuente: INEC

Las cifras registradas por el INEC del 2019 -publicadas en 2020- demuestran que en ese año hubo un total de 51.711 embarazos de madres menores a los 19 años. De ellos, 1.816 corresponde a madres de entre 10 y 14 años de edad y los otros 49.895 a madres de entre 15 y 19 años (FIGURA 7). Es decir, dos de cada 10 mujeres que dan a luz son niñas o adolescentes. (INEC, 2022) Estas estadísticas afectan negativamente a la afluencia de pacientes particulares, por el motivo de ser madres adolescentes acuden principalmente a los centros públicos.

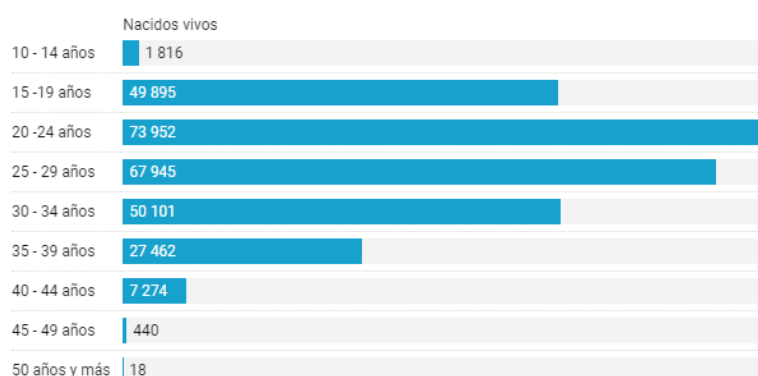


Figura 9. Nacidos vivos por grupo de edad de la madre en 2019

Fuente: INEC

En Ecuador, la mayor parte de la atención odontológica lo realiza el sector público, pero únicamente cubre tratamientos preventivos o generales.

**Fuerzas tecnológicas:** existe la incorporación de nuevos materiales e instrumentos odontológicos que inciden de forma positiva, ya que se realizaría tratamientos más eficaces que antes hubiese sido imposible, pero inciden de manera negativa a los pacientes debido al alto costo en los tratamientos.

**Fuerzas competitivas:** es un mercado altamente competitivo con un alto número de establecimientos, los cuales se ofrecen tratamientos odontológicos con muy bajos costos.

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

#### 3.1.2.1. Rivalidad entre empresas competidoras:

En las últimas estadísticas vitales de Salud se detalló que, en el año 2019, existían 23 médicos y 3 odontólogos por cada 10.000 habitantes, donde

presentan actualmente una tendencia creciente, la profesión de odontología en el sector público fue la que presentaba una alta demanda. (INEC, 2022)

Actualmente existe mucha competencia en el sector odontológico dentro de la ciudad de Guayaquil, las clínicas competidoras relacionadas directamente con CEMI SMILES presentan una alta concentración de demanda de pacientes, debido que cuenta con alianzas con prestadores de salud pública y privada, infraestructura amplia, abundante personal, establecimientos en diferentes sectores de la ciudad y con precios relativamente muy bajos. Manejan la misma cartera de servicios donde no hay diferenciación de tratamientos, cabe destacar que varía en gran medida la calidad del servicio en cuanto a los materiales utilizados. Se debe enfatizar en estrategias direccionadas a la atención de los usuarios para destacar entre los rivales, por este motivo se puede decir que existe una alta rivalidad.

#### **3.1.2.2. Desarrollo de productos sustitutos:**

Se desarrolla una odontología biológica pero la oferta es limitada, ya que no todos los pacientes optan por este tratamiento, por lo que hay un bajo desarrollo de productos sustitutos.

#### **3.1.2.3. Entrada potencial de nuevos competidores:**

Para poder tener y trabajar en un consultorio odontológico privado se requiere de una inversión baja y la regularización del establecimiento no es compleja, por lo que las barreras de entrada son limitadas y la entrada potencial de nuevos competidores son altas.

#### **3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, teniendo en cuenta que existe en el mercado varios proveedores que ofrecen la venta de materiales e insumos odontológicos y se puede buscar diferentes materiales en distintos proveedores en el mercado por lo que no existe una gran diferenciación. En ciertos depósitos generan múltiples promociones en ciertos días de la semana y también cuentan con servicio puerta a puerta.



### 3.1.2.5. Poder de negociación de los Consumidores:

Los pacientes tienen opciones limitadas dentro del sector, ya que en donde se encuentra el consultorio CEMI SMILES en dentro de una torre del Hospital Alcívar y se maneja bajo agendamiento o por recomendaciones. Mayoritariamente son pacientes particulares, donde existe limitada cobertura de seguros, no existe derivaciones, por lo que los usuarios pagan los tratamientos con las tarifas definidas, el poder de negociación de los consumidores es limitado.

### 3.1.3. Análisis FODA

Cuadro 1. MATRIZ FODA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO CEMI SMILES

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Los costos de los tratamientos son accesibles.</p> <p>Diversidad de tratamientos odontológicos.</p> <p>Equipo consolidado desde sus inicios.</p> <p>Garantía de los tratamientos.</p> <p>Profesionales de la salud especializados.</p> <p>Acreditación del Gobierno para atender pacientes.</p>	<p>Pacientes potenciales que buscan tratamientos odontológicos.</p> <p>Excelente ubicación del consultorio.</p> <p>Dar servicios en horarios que mi competencia no trabaja.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Falta de personal auxiliar.</p> <p>Falta de personal administrativo.</p> <p>Mal manejo de las finanzas.</p> <p>Se maneja únicamente bajo agendamiento.</p> <p>Limitada promoción de la cartera de pacientes vulnerables.</p> <p>Personal no capacitado para atender a mujeres embarazadas.</p> <p>Elaboración de historias clínicas por escrito.</p> <p>Falta estrategias para mejorar la calidad de atención.</p> <p>Personal operativo cumple funciones administrativas.</p> <p>Escasa comunicación con prestadores de servicios públicos o privados.</p>	<p>Incremento de profesionales.</p> <p>Desempleo.</p> <p>Bajos precios en la competencia.</p> <p>Economía del país.</p>

### 3.1.4. Cadena de Valor de la organización

Cuadro 2. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIAZCIÓN

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO
Logística: proveedores, stock de materiales e instrumentos. Operaciones: Servicios odontológicos. Marketing, venta y servicio post-venta.	Infraestructura. Desarrollo tecnológico.

### 3.1.5. Planificación Estratégica

#### 3.1.5.1. Misión del establecimiento

Nos enfocamos en el compromiso de lograr la práctica dental con mayor calidad y calidez logrando mejorar la salud bucal de los pacientes a través de todos nuestros servicios con tecnología, personal capacitado y una cultura de prevención.

#### 3.1.5.2. Visión del establecimiento

Convertirnos en una clínica de la mejor marca que ofrezca tratamientos especializados y servicios dentales de rutina de calidad superior y valor en la ciudad de Guayaquil.

#### 3.1.5.3. Misión del plan

Ofrecer a un plan de gestión de vanguardia para brindar un servicio integral de calidad en salud dental, por profesionales capacitados y con experiencia clínica, con la mejor infraestructura y equipos odontológicos innovadores, para resolver enfermedades bucodentales en las mujeres embarazadas.

#### 3.1.5.4. Visión del plan

Ser los pioneros en brindar servicio odontológico a las mujeres embarazadas, aplicando tecnologías innovadoras de calidad, accesibles y seguras, para posicionarnos dentro del mercado con el fin de alcanzar niveles óptimos de salud oral.

#### 3.1.5.5. Valores

**Responsabilidad social:** está comprometido en la participación de campañas de ayuda social para la atención de pacientes de bajos recursos.

**Respeto:** Tratar a los demás como te gustaría ser tratado y tratar a todos como iguales.

**Empatía:** Comprensión y cuidado de las necesidades y deseos de los pacientes y colegas, escuchando atentamente.

**Inclusión:** Apreciar las circunstancias de las personas y sus límites sin juzgar y ponerse en el lugar de los demás

**Honestidad:** hacer lo correcto, incluso si eso significa admitir estar equivocado.

#### **3.1.5.6. Objetivos Institucionales**

**Eficacia:** Ejecutar los servicios de tratamiento de salud bucal y dental de acuerdo con normas científicas y éticas, priorizando el tratamiento preventivo y protector.

**Productividad:** Asegurar un ambiente de trabajo donde exista un buen ajuste a los estándares de calidad. Garantizar la institucionalización y la profesionalización.

**Justicia y Equidad:** Mantener la satisfacción de los pacientes y empleados al más alto nivel.

**Humanidad:** Ofrecer un servicio de salud bucal y dental de alta calidad y de fácil acceso.

#### **3.1.5.7. Principios Éticos**

Confidencialidad de información.

Equidad social.

Universalidad.

No maleficencia.

Justicia.

Compromiso.

#### **3.1.5.8. Políticas**

Política de calidad.

Política de comunicación interna.

### 3.2. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

La estructura elaborada se basa en seis áreas de gestión: Gestión Gerencial de la Dirección, Gestión Administrativa y de Recursos Humanos, Gestión de Marketing, Gestión Operativa, Abastecimiento y logística, Gestión Financiera y Gestión de las tecnologías de la información y comunicaciones.

De forma que estas áreas de gestión se integran y organizan en el Plan de Gestión Gerencial a desarrollarse en los próximos 5 años.

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

#### 3.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Área de Gestión	Gestión Gerencial de la Dirección					
<b>Indicador</b>	Agendamiento de consultas.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Número de consultas agendadas / número de consultas realizadas.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador ayudaría a determinar el número de pacientes atendidos en la consulta odontológica.					
Estándar propuesto	Línea base	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
El establecimiento deberá contar con el 50% de agendamiento de consultas-	30%					
<b>Proyección de calificación</b>		30%	35%	40%	45%	50%
Fuente: autor						
<b>Acciones:</b>						
Contratación de personal administrativo.						
Contratación de personal auxiliar para disminuir el tiempo de trabajo del operador.						
Capacitación continua del personal.						

### 3.2.2. Gestión Estratégica de Marketing

<b>Área de Gestión</b>	<b>Estratégica de Marketing</b>					
<b>Indicador</b>	Porcentaje de promociones para generar pacientes.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Número de promociones realizadas / cantidad de promociones planificadas.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador es de útil importancia, ya que llegaría a un mercado vulnerable sin atender, como las mujeres embarazadas.					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
El establecimiento deberá contar con el 95% de promociones para generar pacientes.	>=50%					
<b>Proyección de calificación</b>		>=50%	>=60%	>=65%	>=75%	>=95%
Fuente: autor						
<b>Acciones:</b>						
<p>Estudio de segmentación del mercado y plantear un público objetivo.</p> <p>Seguimiento de la contratación de planificación de sistemas y marketing.</p> <p>Generar contenido de interés para el público objetivo.</p> <p>Descuentos en tratamientos para atraer pacientes.</p>						

### 3.2.3. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

<b>Área de Gestión</b>	<b>Administrativa y de Recursos Humanos</b>					
<b>Indicador</b>	Cantidad de contratación de personal administrativo por consultorio.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Cantidad total de personal administrativo / cantidad de consultorio.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador ayudaría para la organización del establecimiento y así poder aumentar el flujo de pacientes vulnerables como mujeres embarazadas.					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
El establecimiento deberá contar con el 50% de contratación de personal administrativo.	>=20%					
<b>Proyección de calificación</b>		>=25%	>=27%	>=35%	>=40%	>=50%
Fuente: autor						
<b>Acciones:</b>						
<p>Contratación de personal capacitado para ejecutar la gestión administrativa.</p> <p>Disminuir el tiempo de trabajo para aumentar el flujo de pacientes.</p> <p>Capacitación del personal administrativa en el área correspondiente.</p>						

### 3.2.4. Gestión Operativa, abastecimiento y logística

<b>Área de Gestión</b>	<b>Operativa, abastecimiento y logística</b>					
<b>Indicador</b>	Porcentaje de insumos con los que cuenta el establecimiento para la atención odontológica.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Número de insumos básicos con los que cuenta el establecimiento para la atención odontológica / Total de insumos básicos planificados que debe contar el establecimiento para la atención odontológica.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador es muy importante para poder prestar servicios odontológicos con los insumos necesarios para ofrecer una atención de calidad a mujeres embarazadas.					
<b>Estándar propuesto</b> El establecimiento deberá contar con el 100% de insumos para la atención odontológica.	<b>Línea base</b> >=60%	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Proyección de calificación</b>		>=65%	>=70%	>=85%	>=95%	>=100%
Fuente: autor						
Acciones:						
Contratar personal para gestionar la compra de insumos odontológicos. Gestionar el gasto de materiales en cada consulta odontológica. Dar seguimiento en la utilización de materiales durante una consulta odontológica.						

### 3.2.5. Gestión financiera

<b>Área de Gestión</b>	<b>Financiera</b>					
<b>Indicador</b>	Porcentaje de gastos consumidos.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Total de gastos consumidos en el período / presupuesto asignado en el periodo.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador ayudaría a evaluar los gastos que son realmente necesarios para no desfinanciar al establecimiento.					
<b>Estándar propuesto</b> El establecimiento deberá contar con el 90%.	<b>Línea base</b> >=60%	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Proyección de calificación</b>		>=60%	>=70%	>=80%	>=85%	>=90%
Fuente: autor						
Acciones:						
Implementar servicios de pago para agilizar los valores a cancelar. Crear convenios con prestadores de servicios públicos para generar más ingresos. Previsión de gastos. Capacitar constantemente al personal.						

### 3.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

<b>Área de Gestión</b>	<b>Tecnologías de la Información y comunicaciones</b>					
<b>Indicador</b>	Implementar equipos tecnológicos para fortalecer el establecimiento.					
<b>Fórmula del indicador</b>	Número de equipos tecnológicos / total de pacientes.					
<b>Observaciones / situación actual</b>	Este indicador permite agilizar los tratamientos realizados en mujeres embarazadas, así como también disminuir el tiempo de atención.					
<b>Estándar propuesto</b>	<b>Línea base</b>	<b>Metas</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
El establecimiento deberá contar con el 60% de insumos para la atención odontológica.	>=40%					
<b>Proyección de calificación</b>		>=45%	>=50%	>=50%	>=55%	>=60%
Fuente: autor						
<b>Acciones:</b>						
<p>Incorporar equipamiento tecnológico para la atención en mujeres embarazadas.</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>Capacitar al personal para el buen uso de los equipos.</p> <p>Implementar programas online para realizar historias clínicas.</p>						

### 3.2.7. Resumen de indicadores por área de gestión.

					METAS					
Nro.	Nombre del Indicador	Variables vinculadas	Tipo de dato	Línea base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Área de gestión
1	Agendamiento de consultas	Número de consultas agendadas / número de consultas realizadas.	Numérico	>=50%	>=50%	>=55%	>=60%	>=65%	>=70%	Gestión gerencial de la Dirección.
2	Porcentaje de promociones para generar pacientes.	Número de promociones realizadas / cantidad de promociones planificadas.	Numérico	>=50%	>=50%	>=60%	>=65%	>=75%	>=95%	Gestión de Marketing
3	Cantidad de contratación de personal administrativo por consultorio.	Cantidad total de personal administrativo / cantidad de consultorio.	Numérico	>=20%	>=25%	>=27%	>=35%	>=40%	>=50%	Gestión Administrativa y de Recursos Humanos
4	Porcentaje de insumos con los que cuenta el establecimiento para la atención odontológica.	Número de insumos básicos con los que cuenta el establecimiento para la atención odontológica / Total de insumos básicos planificados que debe contar el establecimiento para la atención odontológica.	Numérico	>=60%	>=65%	>=70%	>=85%	>=95%	>=100%	Operativa, abastecimiento y logística
5	Porcentaje de gastos consumidos.	Total de gastos consumidos en el período / presupuesto asignado en el período.	Económico	>=60%	>=60%	>=70%	>=80%	>=85%	>=90%	Gestión Financiera
6	Implementar equipos tecnológicos para fortalecer el establecimiento.	Número de equipos tecnológicos / total de pacientes.	Numérico	>=40%	>=45%	>=50%	>=50%	>=55%	>=60%	Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones



## **CAPÍTULO IV**

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

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

Los indicadores de gestión son muy importantes para la toma de decisiones y para la mejora de la organización del establecimiento. Para poder cumplir el plan de gestión propuesto se da a conocer las dificultades o problemas que se llevaría a cabo en esta ejecución, como primer lugar, la recesión económica que vivió el país por la pandemia del año 2020 afectó significativamente al establecimiento disminuyendo la entrada de ingresos económicos y la atención de pacientes vulnerables como mujeres embarazadas que requerían servicios odontológicos, segundo lugar, presenta la depreciación de recursos financieros necesarios para la contratación de personal administrativo y auxiliar, por ende, las atenciones odontológicas en mujeres embarazadas se extenderían, todo esto traerá consigo disminución de atenciones por día y baja afluencia de pacientes y, por último lugar, el establecimiento no cuenta con una infraestructura amplia para implementar equipos tecnológicos.

Los riesgos que tiene el cumplimiento del plan implicarían generar una deuda, realizando préstamos financieros a través de una entidad bancaria, por lo que se corre el riesgo de estar desfinanciado.

## **4.2. Conclusiones y Recomendaciones**

### **CONCLUSIONES**

A través del análisis del plan de gestión actual del consultorio odontológico CEMI SMILES, se concluyó que, si existiera la implementación de un plan de gestión en el establecimiento, éste reflejaría beneficios tangibles a corto y largo plazo en la mejora de atención a mujeres embarazadas.

Se identificó las barreras que dificultan la atención dental de la mujer embarazada en el consultorio odontológico CEMI SMILES, son la falta de un plan de gestión, la ausencia de personal administrativo y auxiliar, así como también la falta de conocimientos, todo esto en conjunto, provoca insatisfacción de la atención, como la baja afluencia de pacientes y, por ende, pérdidas económicas por remisión de pacientes a otros consultorios.

Se determinó que la situación actual del consultorio odontológico CEMI SMILES presenta una desorganización en su plan de gestión, por lo que se observó una situación desfavorable para su operación, sin embargo, al llevar con responsabilidad y dar seguimiento el plan de gestión se retomará en gran medida sus servicios.

### **RECOMENDACIONES**

En base al análisis del plan de gestión se recomienda iniciar con la contratación de personal administrativo y de servicio auxiliar, así como también, desarrollar programas continuos de capacitación para brindar una atención de calidad a las mujeres embarazadas que acuden al consultorio odontológico CEMI SMILES, con la finalidad de no remitir a otros consultorios, para poder tener una mayor afluencia de pacientes. Además, dar supervisar y dar seguimiento continuamente la programación de actividades.

Se recomienda contratar un sistema Informático para generar historias clínicas que abarquen toda la información necesaria que se requiera de cada paciente, con la finalidad de ahorrar tiempo en la consulta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcívar, H. (2022). *Información al paciente*. Obtenido de <https://hospitalalcivar.com/contactos/>
- Cevallos, G. (Agosto de 2021). *Análisis situacional de la demanda de salud oral en el sector Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16889/1/T-UCSG-POS-MMDE-12.pdf>
- INEC. (Junio de 2022). *Boletín Técnico N°06-2022-IPC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Junio-2022/Bolet%C3%ADn\\_t%C3%A9cnico\\_06-2022-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Junio-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_06-2022-IPC.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.
- Jimbo, J. C., & Carrasco, M. (Octubre de 2019). *Innovación tecnológica en el consultorio odontológico*. Obtenido de <file:///C:/Users/Anita/Downloads/Dialnet-InnovacionTecnologicaEnElConsultorioOdontologicoUs-7152619.pdf>
- MSP. (2020). *PROTOCOLO PARA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA EN EMERGENCIA Y URGENCIA DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA COVID 19*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/PROTOCOLO-PARA-ATENCI%C3%93N-ODONTOL%C3%93GICA-EN-EMERGENCIAS-Y-URGENCIAS-ODONTOL%C3%93GICAS-DURANTE-LA-EMERGENCIA-SANITARIA-POR-COVID-19.pdf>
- UNIVERSO, E. (2 de Mayo de 2020). *Los odontólogos tienen mayor riesgo e impacto económico debido al coronavirus*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/05/02/nota/7829841/odontologos-tienen-mayor-riesgo-e-impacto-economico-debido/>

# ANEXOS

## Anexo 1

<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b> <b>ESCUELA DE NEGOCIOS</b> <b>MAESTRIA EN GERENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD</b> “Plan de Gestión Gerencial para la Prestación de Servicios de salud en una Unidad de Salud Pública o Privada”					
<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>DESAFÍOS</b>	<b>ALTERNATIVAS DE LA SOLUCIÓN</b>	<b>UNIDAD DE GESTION RESPONSABLE</b>
<b>Inadecuado protocolo en la atención a la mujer embarazada.</b>	Personal no capacitado.	Disminución de afluencia de pacientes en periodo de gestación.	Contar con personal capacitado.	Implementación de metodología de seguimiento.	PROPIETARIO
	Recursos limitados. Altos costos de materiales.	Disminución de tratamientos. Tratamientos con altos costos.	Contar con un inventario de recursos.	Incorporación de un inventario de recursos.	PROPIETARIO
	Falta de personal auxiliar.	Sobredemanda de pacientes. Tratamientos extensos.	Contar con personal auxiliar.	Implementar personal capacitado.	PROPIETARIO
	Falta de seguimiento terapéutico.	Complicaciones durante los tratamientos.	Contar con guías manuales.	Implementación de capacitaciones.	PROPIETARIO
	Uso inadecuado de medicamentos. Inadecuada prescripción.	Complicaciones post-tratamiento	Contar con personal capacitado.	Incorporar un personal designado a la distribución de medicamentos.	PROPIETARIO
Notas: La presente matriz constituye una guía para el mejoramiento del consultorio odontológico CEMI SMILES. Fuente: Elaboración: Ana Olmedo Valarezo Fecha: 10 de junio 2022					

## Anexo 1