



**UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD**

**PLAN DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA DEL CENTRO
MÉDICO Y ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA**

**PROFESORA GUIA:
Cristina Pérez Rico**

**Autor:
Sandra Catherine Acuña Sánchez**

Año 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de gestión de calidad es el resultado de los procesos articulados de una planeación estratégica, logrando una mejora continua de los servicios ofertados por una institución, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los pacientes. Es indispensable realizar un diagnóstico por área, para poder conocer el estado actual de la institución. La informalidad y falta de presupuesto financiero influye directamente en el desarrollo de los procesos y protocolos de atención al paciente, la resistencia al cambio y la falta de capacitación son algunos de los factores que generan obstáculos y dificultades en el desarrollo de cada área que compone la institución.

Por tal motivo se realiza un plan de mejora de calidad en el Centro Médico y Odontológico en el área de odontología.

La institución presta servicios en algunas áreas de medicina y en el área de odontología cuenta con todas las especialidades, pertenece al sector privado y lleva menos de 6 meses en el mercado, está ubicado en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, parroquia Sayausi.

El Centro Médico y Odontológico carece de un programa de calidad, de protocolos clínicos y de atención la paciente, motivo por el cual hay mucha informalidad en la prestación del servicio. Motivo por el cual es importante diseñar protocolos de atención al paciente en el área de odontología con el fin de proponer soluciones y recomendaciones para cumplir las expectativas del paciente, logrando una atención de calidad.

Se aplicará la metodología de investigación cualitativa, a través de la investigación observacional, evidenciando hechos históricos y reales dentro del Centro. Durante la investigación y desarrollo del estudio, se pudo evidenciar la falta de protocolos y procesos que genera desorden e informalidad en la prestación del servicio.

La implementación de éste plan de mejora en calidad permitirá a la institución consolidar los procesos para la mejora continua de la atención a los pacientes que asisten al Centro Médico y Odontológico.

Palabras clave: calidad, procesos, odontología, plan de mejora, protocolos.

EXECUTIVE SUMMARY

The quality management plan is the result of the articulated processes of a strategic planning, achieving a continuous improvement of the services offered by an institution, with the objective of satisfying the needs and expectations of the patients.

It is essential to carry out a diagnosis by area, in order to know the current state of the institution. Informality and lack of financial budget directly influence the development of processes and protocols for patient care, resistance to change and lack of training are some of the factors that generate obstacles and difficulties in the development of each area that makes up the institution.

For this reason, a quality improvement plan is being carried out at the Medical and Dental Center in the area of dentistry.

The institution provides services in some areas of medicine and in the area of dentistry has all the specialties, belongs to the private sector and has been in the market for less than 6 months, is located in the province of Azuay, Canton Cuenca, Sayausi parish.

The Medical and Dental Center lacks a quality program, clinical protocols and patient care, which is why there is a lot of informality in the provision of services. For this reason, it is important to design protocols for patient care in the area of dentistry in order to propose solutions and recommendations to meet the expectations of the patient, achieving quality care.

The qualitative research methodology will be applied, through observational research, evidencing historical and real facts within the Center. During the research and development of the study, the lack of protocols and processes that generate disorder and informality in the provision of the service was evidenced.

The implementation of this quality improvement plan will allow the institution to consolidate the processes for the continuous improvement of the attention to the patients attending the Medical and Dental Center.

Keywords: quality, processes, dentistry, improvement plan

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	2
CAPÍTULO I.....	6
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE.....	6
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	6
1.1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	8
1.2.1. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA.....	9
1.2.2. OFERTA Y DEMANDA DE SERVICIOS.....	10
1.2.3. DEMANDA DE SERVICIOS.....	11
1.2.3.1. ANÁLISIS GEOESPACIAL Y GEOPOLÍTICO.....	11
1.2.3.2. OFERTA DE SERVICIOS.....	12
1.2.3.3. POBLACIÓN ATENDIDA.....	14
1.2.3.4. DEMANDA DE SERVICIOS INSATISFECHA.....	14
1.3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	15
1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.4.1. OBJETIVOS.....	15
1.4.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
1.4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS...	16
CAPÍTULO II.....	16
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR.....	16
2.1. JUSTIFICACIÓN.....	16
2.2 METODOLOGÍA.....	16
2.3 DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SAL.....	18
CAPÍTULO III.....	22
PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO.....	22
3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL.....	22

3.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	23
3.1.3 ANÁLISIS FODA.....	24
3.1.4. CADENA DE VALOR	25
3.1.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL.....	27
3.2.1 PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN	28

CAPÍTULO IV

4.1 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL.....	38
4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	38
4.2.1 CONCLUSIONES.....	38
4.2.2 RECOMENDACIONES	39

GLOSARIO.....	39
----------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	40
---------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo 1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	42
Anexo 2 ENTREVISTA A LA AUXILIAR ODONTOLÓGICA.....	43
Anexo 3 ENTREVISTA A ESPECIALISTA.....	44
Anexo 4 ENTREVISTA A PACIENTE.....	44

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1 CENTRO MÉDICO & ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA	8
---	----------

Figura 2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA CENTRO MÉDICO Y ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA.....	9
---	----------

Figura 3 ESTRUCTURA CENTRO MÉDICO Y ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA	10
--	-----------

Tabla 1 CARTERA DE SERVICIOS DEL CENTRO MÉDICO Y ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA.....	13
--	-----------

Tabla 2 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1	28
---	-----------

Tabla 3 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2.....	29
--	-----------

Tabla 4 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 3.....	29
--	-----------

Tabla 5 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1.....	30
--	-----------

Tabla 6 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2.....	31
Tabla 7 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1.....	31
Tabla 8 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2.....	32
Tabla 9 INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 3.....	32
Tabla 10 INDICADOR DE GESTIÓN DE MARKETING ACTIVIDAD 1.....	33
Tabla 11 INDICADOR DE GESTIÓN DE MARKETING ACTIVIDAD 2.....	33
Tabla 12 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 1.....	34
Tabla 13 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 2	34
Tabla 14 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 3.....	35
Tabla 15 INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 4.....	35
Tabla 16 INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA ACTIVIDAD 1.....	36
Tabla 17 INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA ACTIVIDAD 2.....	36
Tabla 18 INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA ACTIVIDAD 3.....	37
Tabla 19 INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA ACTIVIDAD 4.....	37

PLAN DE MEJORA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ODONTOLOGÍA DEL CENTRO MÉDICO Y ODONTOLÓGICO PAOLA GARCÍA

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1 INTRODUCCIÓN

La calidad es un proceso importante para las actividades que realiza constantemente el ser humano, los servicios de salud no son una excepción a la regla, se ha vuelto un tema cada vez más necesario en entidades privadas y públicas. Los avances en la tecnología han permitido el progreso en la calidad de los servicios en atención en salud, gracias al mejoramiento y la creación de nuevos equipos, materiales e instrumentales en esta área, al igual que los avances en educación universitaria e investigación (González, Cruz & Zambrano 2019).

El interés de los procesos de calidad en salud han aumentado en los últimos años, donde la odontología no se ha quedado atrás, liderando el desarrollo de elementos y medidas para determinar su redimiento, lo cual complementa los niveles de calidad que deben ser aplicados en la práctica diaria, garantizando el cumplimiento de normas y protocolos para asegurar una atención de calidad al paciente. Con la creación, actualización de protocolos clínicos y el seguimiento de estos se ha mejorado considerablemente la calidad en la atención al paciente (Moncada et. al 2021).

Al hablar de calidad, existe un enfoque en satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, es por esto que las instituciones en el área de la salud están en permanente actualización y mejora continua de sus procesos, para poder brindar un excelente servicio.

En Colombia con la implementación de la ley 100 de 1993 se generó un gran cambio en el sector salud, donde las instituciones de salud tuvieron que asumir grandes transformaciones en cuanto a su organización y donde los usuarios cambiaron sus perspectivas del servicio a niveles de exigencia más altos, donde tenían claro sus derechos y la información oportuna para recibir una atención personalizada y eficiente.

Lo que obligaba a las entidades prestadoras de servicios de salud a esforzarse por dar una atención de calidad a sus afiliados, satisfaciendo las necesidades y expectativas de estos. Así mismo la existencia del decreto 1011 de 2006 define un sistema obligatorio de calidad en atención en salud, donde plantea que la provision del servicio de salud debe ser equitativo a través de la prestación de los servicios de un nivel profesional óptimo, logrando un equilibrio entre los beneficios y riesgos, con el propósito de dar satisfacción a los usuarios del sistema de salud (Rodríguez, 2016).

En Ecuador, según la (Constitución Política de 2008) "La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional" tanto en instituciones de salud públicas como privadas. Por esto, todas las instituciones de salud deben tener claro los procesos y protocolos que deben realizar y también las actividades que debe desarrollar cada profesional que labora en el área de salud, teniendo como principio básico la calidad y el mejoramiento continuo.

Según, Acuerdo Ministerial 0031-2021 (Ministerio de Salud Pública) decreto 703 del 25 de junio de 2015, donde se crea el ACESS (Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud), siendo la entidad encargada del control de la calidad de los servicios de salud en el sector público y privado, con el fin de lograr una mejora continua en la prestación de los servicios, promover la habilitación de profesionales y dar al personal de salud y a los usuarios, un espacio que fomente el desarrollo de una cultura de calidad y la excelencia en la prestación de los servicios de salud.

En la actualidad, una entidad que preste servicios de salud debe garantizar la efectividad de la atención y la eficiencia en la gestión de los procesos, también deben indagar sobre la impresión que tienen los pacientes con respecto al servicio prestado; motivo por el cual es importante disponer, aplicar y controlar parámetros de calidad asociados con: procesos, equipos y personal que labora en la entidad que presta el servicio de salud, con el objetivo de mejorar la experiencia de los pacientes ante el servicio (Mendoza, 2020).

Por consiguiente, en la prestación de servicios en Salud Oral, el personal debe identificar las necesidades de los pacientes con responsabilidad, empatía y comprensión, creando una relación adecuada odontólogo-paciente, uno de los puntos importantes en la calidad del servicio (Calero, Rodríguez & Barreto 2008).

En este trabajo, hablaremos sobre la implementación de procesos de calidad en el área de la odontología, a través de protocolos de atención que faciliten y permitan una atención integral de calidad, satisfaciendo las necesidades del paciente, generando una experiencia satisfactoria.

A lo largo del desarrollo, veremos como los procesos y protocolos de atención son de gran importancia para la prestación del servicio de odontología, funcionando de manera articulada, brindando herramientas que permitan tomar decisiones para la mejora continua del servicio.

1.2 Análisis de la Situación Actual

El Centro Médico y Odontológico Paola García, inaugurado el 2 de febrero de 2024 en la ciudad de Cuenca-Ecuador, es un Centro Médico y Odontológico del sector privado que presta servicios de salud en el área de medicina y odontología.

Figura 1

Centro Médico & Odontológico Paola García



Fuente: <https://linktr.ee/PGCentroMedico>

Está ubicado en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, parroquia Sayausi en el sector Medio Ejido en la Av. Enrique Arízaga Toral y Juan León, a una cuadra de la unión con la Av. Ordoñez Lasso, presta sus servicios en Sayausi y alrededores.

Figura 2

Ubicación Geográfica Centro Médico y Odontológico Paola García



Fuente <https://linktr.ee/PGCentroMedico>

La estructura es de tabiquería de ladrillo, ventanas de aluminio y vidrio, pisos de baldosa; cielos rasos de fibra mineral, su estructura es de dos pisos.

1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

El centro Médico y Odontológico Paola García esta conformado por:

Estructura Administrativa: Gerente general (1)

Estructura Financiera: Contador (1)

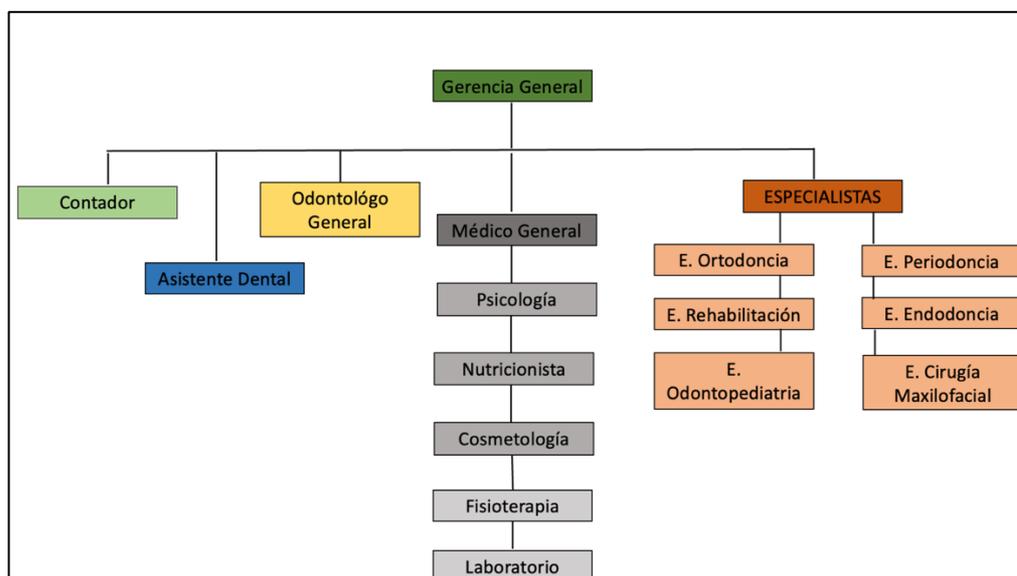
Estructura Operativa:

Área de Odontología: Odontólogos Generales (2)
 Asistentes Dentales (2)
 Odontólogo Especialista en Rehabilitación oral (1)
 Odontólogo Especialista en Ortodoncia (1)
 Odontólogo Especialista en Odontopediatría (1)
 Odontólogo Especialista en Cirugía Maxilofacial (1)
 Odontólogo Especialista en Periodoncia (1)
 Odontólogo Especialista en Endodoncia (1)

Área Médica: Médicos Generales (2)
 Fisioterapia (1)
 Laboratorio (1)
 Psicólogo (1)
 Nutricionista (1)
 Cosmetología (1)

Figura 3

Estructura Centro Médico y Odontológico Paola García



Fuente: elaboración propia

1.2.2. Oferta y Demanda de Servicios

El Centro Médico y Odontológico Paola García ubicado en la Parroquia Sayausi, presta servicios de salud en Medicina y Odontología en consulta externa. El área de medicina presta servicios de medicina general, fisioterapia, psicología, nutrición, cosmetología y laboratorio clínico, todos éstos servicios bajo cita programada. Los servicios ofertados son del sector privado netamente, con precios que se ajustan al nivel socioeconómico del sector.

En el área de odontología presta servicios de salud bucal en odontología general la cual remite pacientes a las especialidades:

- Odontopediatría: especialista que trata niños desde el 1 año de edad hasta los 12 años.
- Ortodoncia: especialista que realiza tratamiento correctivos e interceptivos en adultos y aparatología de ortopedia en niños.
- Endodoncia: especialista encargado en tratar enfermedades de la pulpa (nervio del diente) y sus complicaciones.

- Periodoncia: especialista que trata las enfermedades de las encías y el hueso que soportan el diente.
- Cirugía Maxilofacial: especialista que trata las enfermedades en boca, cabeza y cuello que requieren de cirugía compleja.
- Rehabilitación oral: especialista que realiza restauraciones de piezas dentales faltantes y con destrucción importante para devolver la estética y función de las mismas.

El Centro Médico y Odontológico tiene convenios con radiológicos ubicados en la zona donde se remiten los pacientes, para los estudios radiográficos pertinentes que sean solicitados por el equipo odontológico. Para los tratamientos de Rehabilitación oral y aparatos de ortopedia se envían los trabajos a un laboratorio dental que tiene convenio con el Centro Médico y Odontológico.

1.2.3. Demanda de Servicios

El Centro Médico y Odontológico tiene como propósito prestar servicios de salud en medicina general, fisioterapia, psicología, nutrición, cosmetología, laboratorio clínico y salud oral, a las personas que habitan en la parroquia de Sayuasi y sus alrededores. La demanda de servicios se ajusta a las necesidades de los habitantes de la zona y alrededores, donde se incluyen procesos de diagnóstico, tratamiento, prevención y promoción de la salud; como también el seguimiento de los tratamientos iniciados.

En el área de odontología se presta el servicio de todas las especialidades dando un diagnóstico y tratamiento integral a los pacientes.

Los servicios de salud prestados por el Centro Médico y Odontológico son para pacientes de todas las edades y etapas de la vida.

1.2.3.1. Análisis Geoespacial y Geopolítico:

La ciudad de Cuenca, se la conoce como la “**Ciudad de los Cuatro Ríos**” debido a que la cruzan de oeste a este los ríos Tomebamba, Yanuncay, Machángara y Tarquí. Se encuentra ubicada en la Sierra Austral ecuatoriana a 2.538 m.s.n.m., tiene una población aproximada de 580.000 habitantes y es la capital de la provincia del Azuay. Cuenta con 15 parroquias urbanas y 21 rurales. Tiene un clima oceánico y una temperatura variable entre los 7°C y los 18°C (SLAN 2023).

El centro Médico y Odontológico Paola García se encuentra ubicado en la Parroquia Sayausi, al sur de la ciudad, en el sector Medio Ejido en la Av. Enrique Arízaga Toral y Juan León, a una cuadra de la unión con la Av. Ordoñez Lasso. Su ubicación es estratégica ya que se encuentra en una de las vías principales, tiene vías aledañas de fácil acceso y tiene un parqueo exclusivo para sus clientes.

1.2.3.2. Oferta de servicios (Establecimiento de Salud)

El Centro Médico y Odontológico Paola García, labora de lunes a viernes en horario de (9:00 am a 1:00pm horas) y de (3:00pm a 20:00pm horas), los días sábados en un horario de (9:00am a 1:00pm horas). No se labora días domingos ni feriados. El laboratorio inicia su hora laboral a las 7am de lunes sábado.

En la planta baja se encuentra un consultorio del área de odontología (odontología general y esterilización), fisioterapia, laboratorio y recepción, que cuenta con acceso para personas con movilidad reducida.

En el primer piso, se encuentra un segundo consultorio de odontología donde laboran los especialistas según la agenda programada del día correspondiente (los especialistas asisten en horarios y días diferentes según la necesidad). También se encuentra el consultorio de medicina general, donde laboran según agenda, el profesional de nutrición, psicología y por último el consultorio de cosmetología.

Los servicios en medicina abarcan: Medicina General, Fisioterapia, Laboratorio Clínico, Psicología, Nutrición, Cosmetología.

Los servicios en Odontología: Odontología General, Odontopediatría, Endodoncia, Periodoncia e implantología, Rehabilitación Oral, Cirugía Maxilofacial, Ortodoncia.

Para el agendamiento de citas en todos los servicios, se realiza por medio de llamada telefónica o se realiza atención inmediata si hay la disponibilidad del profesional en ese mismo momento.

Respecto a la cartera de servicios del Centro Médico y Odontológico, en la siguiente tabla, se dará a conocer cada servicio ofertado en el área de medicina y odontología con su respectiva descripción.

Tabla 1
Cartera de Servicios del Centro Médico y Odontológico Paola García

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
Medicina General	Atención medica general
Psicología	Diagnóstico, Tratamiento, prevención enfermedades de salud mental.
Nutrición	Diagnóstico y Tratamiento, orientación de hábitos saludables.
Cosmetología	Diagnóstico y procedimientos: limpieza facial, peelings, dermaplaning.
Fisioterapia	Diagnóstico y Tratamiento de lesiones musculares y articulares.
Laboratorio	Exámenes Diagnósticos
Odontología General	Diagnóstico, Tratamiento y Prevención (resinas, profilaxis, blanqueamiento, extracciones simples, limpiezas).
Ortodoncia	Diagnóstico y Tratamiento, ortodoncia correctiva, ortopedia.
Odontopediatría	Diagnóstico, Tratamiento, Prevención en niños menores de 12 años (resinas, extracciones, sellantes, endodoncia)
Periodoncia e implantología	Diagnóstico y Tratamiento (raspajes y alisados radiculares, injertos, implantes y otros procedimientos asociados con enfermedades de la encia y hueso).
Endodoncia	Diagnóstico y Tratamiento (tratamientos de conducto, cirugias apicales).
Rehabilitación Oral	Diagnóstico y Tratamiento (coronas, protesis parcial fija, prótesis totales, removibles).
Cirugía Maxilofacial	Diagnóstico y Tratamiento (extracción de terceros molares, patologías en boca, cara y cuello)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior el Centro Médico y Odontológico, no cuenta con todas las especialidades en el área de medicina, solamente con: Medicina General, Psicología, Nutrición, Cosmetología, Fisioterapia, Laboratorio. Mientras que en odontología se oferta Odontología General y todas las especialidades como lo son: Ortodoncia, Odontopediatría, Periodoncia e implantología, Endodoncia, Rehabilitación Oral y Cirugía Maxilofacial.

1.2.3.3. Población atendida

El Centro Médico y Odontológico Paola García, desde su inauguración el 2 de febrero de 2024 ha registrado en el área de odontología un número aproximado de 15 pacientes diarios para un total aproximado de 450 pacientes atendidos al mes. La mayor parte de pacientes atendidos fueron en Odontología General seguido por la especialidad de Ortodoncia y Rehabilitación Oral.

Dado que el Centro Médico y Odontológico esta ubicado en la Parroquia de Sayausi, la mayoría de los usuarios provienen de esta zona y sus alrededores (Molleturo y San Joaquin) , algunos de la ciudad de Cuenca.

Según el (censo de población y vivienda 2010), la distribución etarea de la Parroquia de Sayausi está de la siguiente manera: de 0 a 14 años 1.453 hombres y 1.403 mujeres; de 15 a 64 años 2.326 hombres y 2.770 mujeres; de 65 años y más 164 hombres y 440 mujeres; para un total de habitantes de 8.392.

1.2.3.4. Demanda de Servicios Insatisfecha

Hace referencia a los servicios que no fueron prestados por la institución de salud. Algunas instituciones de salud pueden enfrentar limitaciones al momento de prestar los servicios que las personas puedan requerir, algunas de estas pueden deberse a la falta de: personal, insumos, equipos, capacidad física.

A pesar de que el Centro Médico y Odontológico Paola García tiene poco tiempo en funcionamiento, ya se pueden evidenciar algunos aspectos en la demanda de servicios insatisfechos en el área de odontología como lo son: falta de personal en Odontología General y la falta de atención en el horario de (1:00 pm a 3:00 pm) donde se encuentra cerrado. En cuanto a las especialidades, las que tuvieron un mayor número de remisiones fueron Ortodoncia y Rehabilitación Oral.

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.3.1. Planteamiento del Problema

El Centro Médico y Odontológico Paola García, carece de un programa de calidad, de protocolos clínicos y de atención la paciente, motivo por el cual hay mucha informalidad en la prestación del servicio.

1.4. Justificación del planteamiento del problema

El seguir protocolos de atención al paciente, según datos internos del centro Médico y Odontológico un 80% de los profesionales (Centro Médico y Odontológico 2024) presentan quejas en la falta de comunicación entre las diferentes especialidades ya que no hay un diligenciamiento correcto de las historias clínicas, así mismo un 70% de los especialistas (Centro Médico y Odontológico 2024) manifiestan que no hay un correcto manejo de la información en cuanto a los casos de algunos pacientes que han presentado quejas por demora en los tratamientos. Por otra parte, hay un 60% de los pacientes (Centro Médico y Odontológico 2024) que no tienen claro la secuencia de las citas que deben cumplir debido a la falta de información y desorden con las agendas (Centro Médico y Odontológico 2024) .

1.4.1. Objetivos:

1.4.1.1. Objetivo General

Diseñar protocolos de atención al paciente en el área de odontología con el fin de proponer soluciones y recomendaciones para cumplir las expectativas del paciente, logrando una atención de calidad.

1.4.1.2. Objetivos específicos

- Revisar bibliografía acorde a protocolos clínicos y de atención al paciente para mejorar la prestación del servicio.
- Identificar los principales factores que intervienen en la percepción del paciente sobre la atención odontológica.
- Diagnosticar los protocolos existentes con el fin de encontrar las fallas en el servicio.

1.4.2. Oportunidades de mejora para la prestación de servicios

- Implementación de protocolos clínicos y de atención al paciente.
- Diligenciamiento de historias clínicas completa.
- Analizar los tiempos en sala de espera.
- Auditorias internas
- Evaluaciones de desempeño a todos los profesionales.

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

2.1. JUSTIFICACIÓN:

El propósito de este estudio es adquirir conocimiento, seleccionando el método investigativo adecuado para conocer el problema y su solución respectiva.

Se realizará un análisis cualitativo a través de la observación, que permitirá recolectar información a través de herramientas que permitan el desarrollo de la investigación sobre los factores que influyen en la calidad de la atención al paciente.

2.2 METODOLOGÍA

En éste estudio se aplicará metodología de investigación cualitativa, se recolectará información a través del método investigación observacional, evidenciando hechos históricos y reales dentro del Centro.

Se realizará una entrevista a determinado personal del centro Médico y Odontológico (especialista y auxiliar de odontología) , como también a un paciente que acude a la prestación del servicio. Cada entrevista tendrá preguntas de acuerdo al cargo o función, con el objetivo de analizar y entender los factores que influyen en la atención al paciente.

ANÁLISIS OBSERVACIONAL

Según el análisis observacional realizado en el Centro Médico y Odontológico los pacientes son recibidos en la recepción por parte de una auxiliar del área de odontología con bastante amabilidad y calidez en la atención. Cuentan con instalaciones y equipos nuevos de excelente calidad, así mismo cuentan con insumos odontológicos de variedad, modernos y de marcas reconocidas de alto nivel.

Sin embargo no tienen un software odontológico para el manejo de agendas y de historias clínicas digitales que causan demoras en la atención y generan un poco de desorden, ya que las agendas son registradas de manera manual en cuadernos, y las historias clínicas en un formato generado por el mismo centro; pero no esta diligenciada de manera completa y correcta.

La sala de espera en algunos tiempos puede estar congestionada de pacientes ya que llegan algunos sin cita para recibir atención y otros tienen asignado una hora en la agenda; también se juntan pacientes de especialidad con los de odontología general, lo que ocasiona molestias en la recepción ya que las dos auxiliares en ese momento se encuentran asistiendo a los odontólogos y no hay una persona que informe a los pacientes de sus proximas citas y del tiempo en que serán atendidos.

Asi mismo, se observa que hay demoras en la atención en horarios de alto tráfico de pacientes (5:00pm a 8:00pm), que asisten para atención en odontología general ya que en algunos días solo hay un odontólogo general disponible.

Al momento de la consulta se evidencia que no hay protocolos de atención al paciente y tampoco de manejo clínico.

Se evidencia falta de comunicación entre especialistas y entre el personal, debido al diligenciamiento incompleto de las historias clínicas y la carencia de protocolos, el manejo es muy informal.

Los ingresos diarios son manejado por una de las asistentes dentales y se ingresan en un sistema formal del SRI implementado en la clínica el cual es auditado por el contador. El centro cuenta con todos los permisos de funcionamiento legales y se encuentran al día.

En la parte de radiología dental, el centro no cuenta aún con equipos, los pacientes son remitidos a un lugar de convenio con una orden para sus respectivos estudios.

ENTREVISTAS

Para la recolección de datos del proyecto, se realizan entrevistas a una de las auxiliares del centro, quien es, la persona encargada de las agendas, recepción y comunicación directa con la gerencia, también se realiza entrevista a un especialista del área de odontología y a un paciente en sala de espera (ver anexo 2,3,4).

Una vez recopilados los datos conseguidos en la entrevista se procede a analizar e interpretar los datos.

De acuerdo a la investigación cualitativa realizada y la recolección de datos se pueden encontrar los siguientes resultados:

El Centro Médico y Odontológico no cuenta con un sistema digital para las agendas y las historias clínicas, lo que genera demora en la atención, desorden y problemas de comunicación entre especialistas para la continuidad de tratamientos.

No tienen conocimientos de protocolos de atención y protocolos clínicos, cada quien trabaja según sus conocimientos y directrices que da la gerencia.

Nunca han realizado encuestas de satisfacción a los pacientes, solucionan los inconvenientes que se presentan de manera informal. El personal dentro del centro no ha recibido ningún tipo de capacitación.

No hay un administrador a cargo, la gerencia lo ve como gasto, no como una inversión, no ven la necesidad.

Las auxiliares también se encargan de la recepción y cuando están con alto tráfico de pacientes, la recepción queda sola en esos momentos, los pacientes deben esperar a recibir información y para agendar sus citas de continuidad de tratamiento.

No existe una buena comunicación de los profesionales debido a la falta de manejo de la historia clínica, no hay un correcto diligenciamiento.

A pesar de tener carencias en la parte administrativa, ausencia de procesos de calidad y manejo de protocolos, tiene una buena aceptación en el sector donde se encuentra.

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

El diagnóstico a continuación, se realizó en base al capítulo 4 Evaluación Interna. David.F. (2017) del libro Conceptos de Administración Estratégica.

- **Gestión Gerencial:** en la gestión gerencial no hay una planeación de actividades que prepare la institución para un futuro, no hay objetivos

determinados, diseño de estrategias y desarrollo de políticas, lo cual genera mucho desorden e informalidad. La gerencia esta a cargo por la dueña de la institución, que a su vez, es una de las odontólogas generales del Centro Médico y Odontológico, la cual no tiene conocimientos en el área gerencial ni administrativa.

Los objetivos de la empresa no son comunicados a todo el personal y tampoco son medibles, no hay una estructura adecuada de la institución ya que desde la gerencia se realiza también la gestión de recursos humanos y administrativa.

Se realiza todo tipo de comunicación al personal a través de la auxiliar de odontología, no hay comunicación directa debido a que la gerencia no tiene suficiente tiempo disponible debido a sus múltiples ocupaciones.

La gerencia controla y organiza a todo el personal que labora dentro de la institución, se encarga también de reclutamiento y entrevistas para cada área de servicio ofertada. Todos los profesionales tienen claras sus funciones y responsabilidades que son comunicados directamente por la gerencia. La moral de los empleados es alta ya que hay un clima de confianza y empatía por parte de la gerencia, lo que ha sido positivo en temas de ausentismo y rotación de personal.

En conclusión, la institución necesita un perfil, para administrar y gerenciar. Esta persona debe contar con conocimientos necesarios, ya que existe mucho desorden e informalidad en la parte administrativa. Además se sugiere separar el área de talento humano con el área administrativa.

Es importante definir los objetivos y propósitos de la institución y constatar que éstos sean comunicados, ejecutados y cumplidos por parte del personal, para garantizar la calidad del servicio.

- **Gestión Estratégica de Marketing:** en ésta área, no se ha realizado un estudio de mercado del sector, sin embargo, la clínica se encuentra posicionada en el mercado de manera efectiva entre sus competidores a pesar de ser una institución nueva en la zona.

Los canales de distribución actuales como lo son las redes sociales tiktok, instagram y facebook, han demostrado efectividad y rentabilidad ya que se ha evidenciado el aumento de tráfico de pacientes cuando se realizan campañas y promociones; de cada 15 pacientes atendidos en un día, aproximadamente 8 llegan al centro por medio de estos canales (Centro Médico y Odontológico 2024).

La calidad de los tratamientos y de la atención recibida por los pacientes se evidencia en la satisfacción manifestada por éstos al término de sus tratamientos y respectivos controles que se realizan al mes de haber culminado la totalidad del tratamiento. Los precios de los tratamientos son bastante asequibles y adecuados para el nivel socio-económico del sector donde se encuentra. La estrategia de precios asequibles están orientadas para generar volumen en ventas de los servicios ofertados.

A pesar que la institución no cuenta con una estrategia continua de promoción y publicidad se ha evidenciado una gran acogida por parte la población.

La gerencia está a cargo del marketing la cual no tiene conocimientos en el área y se apoya con una persona especialista en marketing, que realiza campañas en fechas importantes y promociones solicitadas por gerencia, las campañas y promociones son publicadas en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok.

En la actualidad no hay presupuesto designado y disponible para la realización del marketing mes a mes, se realiza lo que gerencia disponga según la necesidad del centro.

Como conclusión, el área de marketing debería estar dirigida solamente por la persona especializada en el área y tendría que contar con un presupuesto mensual para el lanzamiento de campañas según el calendario comercial, que puedan aumentar aún más el tráfico de pacientes al centro, también es importante realizar encuestas de satisfacción para medir la calidad y el servicio prestado, ya que no se realiza actualmente.

Gestión Financiera: actualmente el Centro Médico y Odontológico no cuenta con un área de finanzas, en este sentido recibe apoyo completo del contador y de la gerencia que se encargan de manejar los ingresos y egresos del centro y todo lo que respecta a la toma de decisiones.

No hay un gerente financiero con experiencia, debido a la informalidad con la que funciona la institución, la persona encargada tampoco se capacita en esta área.

En la actualidad la empresa no cuenta con capital a corto plazo ni con otros inversionistas para poder contratar el personal necesario para cumplir con todas las necesidades requeridas.

Las ventas promedio del centro desde su inauguración en el mes de febrero oscilan en un promedio entre los 8.000 usd a 10.000 usd al mes y unos gastos

totales promedio de 6000 usd al mes (Centro Médico y Odontológico 2024), lo que no ha permitido por ahora invertir en profesionales en el área administrativa o gerencial por su alto costo.

En conclusión, la institución necesita generar mas volumen de ventas para rentabilizar el negocio y poder invertir en la organización de las áreas administrativas.

- **Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística:** No existen políticas y procedimientos de control de inventarios, el abastecimiento de insumos y dispositivos Odontológicos se realizan según la necesidad del área, no hay un inventario que permita controlar el gasto de los mismos y tampoco una programación para la solicitud de éstos, la persona encargada es una auxiliar dental que no esta capacitada.

Tampoco cuenta con políticas de control de calidad de los tratamientos realizados, no se realizan auditorias internas y evaluación de los profesionales. Las instalaciones de la institución son nuevas y se encuentran en muy buenas condiciones, al igual que todos los equipos que se utilizan para la prestación de los servicios ofertados.

El centro cuenta también con algunos equipos de última tecnología, pero es indispensable la adquisición de equipos de rayos x, lo que podría generar ganancias adicionales a la institución, ya que este servicio se esta realizando por medio de un convenio con un centro radiológico del sector. Así mismo, es necesario la implementación de un sistema digital que permita organizar las historias clínicas y agendas de los profesionales, ya que las citas se asignan por medio de whatsapp, llamada telefónica o de manera presencial y son registradas manualmente en un cuaderno, la persona encargada es una auxiliar dental.

Como conclusión, es importante el manejo de inventario para los insumos y dispositivos odontológicos, adquirir equipo rayos x y realizar control de calidad de los tratamientos realizados con auditorias internas para la mejora continua del servicio.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL:

Analizar el entorno social es fundamental para el crecimiento y mejora continua del mercado dental. Para analizar el entorno social del Centro Médico y Odontológico se empleo el modelo P.E.S.T, una herramienta que permite tomar decisiones en el ámbito financiero, social y tecnológico de la institución.

Factores Político Legales: El Centro Médico y Odontológico cuenta con todos los permisos de funcionamiento y con todas las normas sanitarias regidas por el Ministerio de Salud Pública de Ecuador y por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), algún cambio que se presente en estas normativas y regulaciones tendra que ser modificado por la institución para evitar cualquier tipo de multa o sanción.

Factores Económicos: La situación financiera del Centro Médico y Odontológico depende de los ingresos generados por los servicios ofertados. Si la inflación aumenta puede que se incrementen los costos de insumos y dispositivos odontológicos, lo que afectaría el presupuesto directo del centro.

Factores Socio-Culturales: la falta de educación en salud oral y el incremento de enfermedades bucodentales, causadas por la falta de información y desinterés de la población son factores que afectan al Centro Médico y Odontológico para mejorar la calidad de sus servicios, creando conciencia en sus pacientes para mejorar las condiciones de salud.

Factores Tecnológicos: los avances tecnológicos han sido favorables para el sector odontológico, facilitando a los profesionales el diagnóstico oportuno y tratamiento de las enfermedades orales. La obtención de nuevas tecnologías en el Centro Médico y Odontológico puede influir en la eficiencia de la prestación del servicio ofreciendo la mejor calidad en los tratamientos realizados.

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

El modelo de Michael Porter sugiere una estrategia competitiva de acciones que se deben realizar para lograr una posición favorable frente a la competencia. Para definir el posicionamiento en el mercado de los servicios ofertados del Centro Médico y Odontológico con respecto a su competencia, poder de negociación de proveedores y clientes.

A continuación se analizará el entorno más significativo de la institución por medio del esquema de las 5 fuerzas de M. Porter.

- Poder de negociación con los proveedores: se analizan los precios de los insumos y dispositivos odontológicos, ya que en el sector el número de proveedores es poco, lo que genera una gran ventaja en la negociación de precios. Es importante elegir un proveedor que se destaque por la calidad y el cumplimiento de tiempos de entrega. La mayoría de los insumos y dispositivos que adquiere el Centro Médico y Odontológico son importados de excelente calidad asegurando así el éxito de los tratamientos realizados.
- Poder de negociación de los clientes: en odontología existe una alta negociación por parte de los pacientes como consecuencia de la variedad de los servicios ofertados y de la competencia en este sector. Los pacientes buscan tratamientos de calidad a costos asequibles. Para el Centro Médico y Odontológico la prioridad siempre será el paciente, por este motivo se ofertan todas las especialidades odontológicas en un mismo lugar, como lo son: odontopediatría, ortodoncia, periodoncia e implantología, cirugía maxilofacial, endodoncia, rehabilitación oral.
- Nuevos competidores: en el sector de sayausi el grado de competencia es bajo, debido a que no hay un alto número de instituciones que presten el servicio de odontología integral en este sector.
- Rivalidad de competidores: Los servicios odontológicos en este sector son muy pocos debido a que es una zona rural, lo cual es una ventaja para el Centro Médico y Odontológico, ya que se encuentra ubicado en una de las vías principales de Sayausi. Algunos de sus competidores son: San Martín Consultorio Odontológico, Sonria Odontología integral.
- Amenaza de los sustitutos: en este factor se encuentran los productos que tienen la misma función dentro de un mismo sector, pero con diferentes tecnologías, el cual puede presentarse como amenaza para el Centro Médico y Odontológico. Por lo tanto la institución tiene como objetivo la calidad de los servicios ofertados

para todos los usuarios que acuden al centro y un servicio integral contando con todas las especialidades odontológicas.

3.1.3 ANÁLISIS FODA

A continuación se realizará el análisis de las fortalezas, debilidades internas de la institución. Las oportunidades, amenazas externas que son aquellos factores que no pueden ser controlados por la institución.

Análisis Interno

Fortalezas:

- Todas las especialidades odontológicas en un mismo lugar
- Institución nueva con infraestructura cómoda y agradable
- Equipos e insumos de calidad y tecnología
- Ubicación estratégica en vía principal

Debilidades

- Efoque informal sin gestión de procesos
- Mentalidad de seguir trabajando sin protocolos
- Resistencia al cambio
- No tienen equipo de rayos x
- Personal limitado en odontología general

Análisis Externo

Oportunidades:

- Muy poca competencia en el sector
- Aumento de la demanda de pacientes por tener todas las especialidades
- Fidelización de los pacientes con el centro

Amenazas:

- Competencia mejore y se actualice según normas MSP
- Aparición de nuevas clínicas con rayos x
- Gastos adicionales para equiparse
- Recibir multas por no seguir protocolos

3.1.4. Cadena de Valor

La cadena de valor presentada a continuación se realiza para la creación de ventajas competitivas, basado el modelo de Michael Porter (1985) de la siguiente manera:

Actividades de soporte

- **Infraestructura:** El Centro Médico y Odontológico se encuentra ubicado en la Parroquia de Sayausi en la ciudad de Cuenca, cuenta con dos consultorios odontológicos, uno de ellos cuenta con área de desinfección y esterilización. La sala de espera cuenta con espacio para 5 personas y una recepción.
- **Recursos Humanos:** El Centro Médico y Odontológico cuenta con personal capacitado y especializado en el área de odontología: ortodoncia, endodoncia, odontopediatría, periodoncia e implantología, cirugía maxilofacial, rehabilitación oral y odontología general brindando un servicio integral a los pacientes. Sin embargo no cuenta con personal en las áreas de finanzas, recursos humanos, administración y auditoría. El reclutamiento y selección de personal es dirigido por la gerencia. Es necesario que se implementen programas de capacitación para el personal que labora en la institución para asegurar una atención de calidad en los servicios ofertados.
- **Tecnología:** El Centro Médico y Odontológico cuenta con dispositivos de última tecnología, sin embargo necesita implementar un sistema digital para el manejo de historias clínicas, agendas de los profesionales, sistema para un control financiero, para evitar desorden y problemas operativos. También es importante implementar un sistema de inventario para el control de insumos y dispositivos odontológicos.
- **Compras:** la negociación con proveedores sobre costos ideales, más beneficios en calidad de los insumos, es importante para la prestación de los servicios mejorando la calidad de los tratamientos.

Actividades Primarias

- **Logística interna:** manejo correcto y eficiente de los proveedores de insumos, controlando tiempos de entrega y calidad de insumos-dispositivos odontológicos.

- **Operaciones:** manejo de agendas de citas por medio de llamadas y whatsapp al número asignado por el centro, cronograma de compra de insumos.
- **Logística externa:** atención a la comunidad de calidad.
- **Marketing:** la oferta de los servicios se realiza a través de redes sociales tales como: facebook, tiktok, instagram.
- **Servicios:** se ofrece servicio de odontología de manera integral a través de todas las especializadas en ésta área, brindando una atención de calidad a toda la comunidad. Tienen a disposición una línea telefónica y whatsapp para brindar información, agendamiento de citas, resolver dudas e inquietudes.

3.1.5 Planificación Estratégica:

La institución no tiene misión,visión, valores, objetivos, principios éticos se ha elaborado la siguiente:

- **Misión:** brindar atención en salud integral de alta calidad, a través de profesionales altamente calificados, comprometidos y capacitados en su labor basados en calidad humana, con equipos de alta tecnología, superando las expectativas de los pacientes a través de la empatía y costos asequibles, brindando un apoyo integral a sus necesidades.
- **Visión:** ser referente en el sector, siendo una institución lider en atención en salud integral brindando atención especializada, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- **Valores:** entre los valores del Centro Médico y Odontológico cabe mencionar los siguientes:
 - Honestidad: laborar de manera correcta en cada una de sus funciones.
 - Responsabilidad: en las funciones asignadas al personal y con los pacientes.
 - Calidad y Calidez: la base de la prestación de los servicios.
 - Ética: compromiso de los profesionales en su labor.
- **Objetivos Institucionales**

La institución no tiene objetivos y se han elaborado los siguientes:

- Brindar atención odontológica integral de calidad para todos los pacientes que acuden a la institución.

- Contribuir en la promoción y prevención de salud oral de todas las patologías orales.
- Mantener estándares de calidad en la prestación de los servicios ofertados.
- **Principios éticos:**
 - Excelencia: realización de tratamientos y prestación de servicios a través del manejo adecuado de los conocimientos científicos y técnicos de los profesionales de la salud.
 - Respeto: mantener relaciones adecuadas a través de una comunicación asertiva entre profesionales y pacientes que acuden a la institución.
 - Responsabilidad Social: Apoyo a la comunidad para resolver problemas de salud oral que los aquejan.
- **Políticas:**
 - Estructurar por área el personal administrativo que labora en el Centro Médico y Odontológico.
 - Implementar protocolos clínicos y de bioseguridad para garantizar una atención de calidad a todos los pacientes.
 - Brindar a la comunidad tratamientos a precios asequibles con tratamientos de excelente calidad.
 - Ofrecer a los empleados y pacientes un ambiente agradable basado en la empatía y trabajo en equipo.
 - Brindar capacitación al personal para lograr una mejora continua en la prestación de los servicios ofertados.

3.2 PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

El diseño de un plan de gestión para el Centro Médico y Odontológico es fundamental para mejorar la atención al paciente y de los servicios ofertados en el área de odontología, es importante establecer herramientas que permitan el desarrollo de las capacidades gerenciales, financieras, administrativas, operativas y de marketing para tener un éxito en el mercado.

A continuación se presenta el plan de gestión con el fin de establecer actividades que permitan la mejora continua de la atención al paciente por gestiones.

3.2.1 PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN

- **GESTIÓN GERENCIAL**

1. **Desarrollo de un plan de gestión para establecer misión, visión, objetivos, propósitos y políticas de la institución.**

Es importante para toda institución definir la misión y visión para poder determinar la estructura y objetivos que van a ser base fundamental para la resolución de problemas y toma de decisiones, los mismos deberán ser conocidos por todo el personal que labora en el Centro Médico y Odontológico.

Tabla 2

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Elaboración misión y visión	Número	Misión y visión elaborada / misión y visión planificado	Elaboración de misión y visión de la institución	uno	3 meses
Definir objetivos y propósitos	Número	Definir objetivos y propósitos/objetivos y propósitos elaborados	Elaboración de objetivos de la institución por la gerencia	tres	3 meses
Definir políticas	Número	Definir políticas/políticas elaboradas	Elaboración de políticas de la institución por la gerencia	cinco	3 meses

Fuente: Elaboración propia

2. **Capacitar al personal administrativo sobre habilidades y conocimientos en el área gerencial y administrativa.**

Es importante que el personal administrativo tenga conocimientos y habilidades en el área gerencial y administrativa para ejercer liderazgo, desarrollo de personal y toma de decisiones. La persona encargada de la gerencia del Centro Médico y Odontológico deberá capacitarse en esta área.

Tabla 3

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Personal administrativo capacitado	número	Número de personal capacitado / total del personal capacitado	Realización de informe por parte del personal administrativo capacitado	Uno	12 meses

Fuente: Elaboración propia

3. Definición de organigrama del Centro Médico y Odontológico

Conocer la estructura administrativa de la institución mediante un organigrama para poder identificar la jerarquía y organización del Centro Médico y Odontológico, el cual deberá ser presentado y conocido por todo el personal que labora en la institución.

Tabla 4

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 3

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Definición de organigrama	Número	Definir organigrama / Organigrama elaborado	Documento físico de la elaboración del organigrama	Uno	3 meses

Fuente: Elaboración propia

MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD

4. Revisión, diagnóstico y diseño de protocolos clínicos y de atención al paciente.

El Centro Médico y Odontológico debe contar con protocolos de bioseguridad y de atención al paciente de manera obligatoria según los lineamientos propuestos por el Ministerio de Salud Pública en el área de odontología, es importante

revisar la bibliografía respectiva para poder realizar un diagnóstico de los protocolos existentes, para poder corregir y diseñar los protocolos adecuados mejorando y asegurando una atención de calidad al paciente.

Tabla 5

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Revisión de bibliografía protocolos MSP	Número	Revisión bibliografía portocolos MPS / protocolos identificados	Revisión e identificación e protocolos del MPS por parte de la gerencia, por medio de un informe	uno	3 meses
Diagnóstico de protocolos existentes	Número	Diagnóstico de protocolos existentes/protocolos existentes identificados	Diagnóstico de protocolos existentes por medio de informe del área gerencial	uno	3 meses
Diseño de protocolos de acuerdo a lineamientos del MSP	Número	Diseño de protocolos de acuerdo a lineamientos del MSP /protocolos elaborados de acuerdo a lineamientos del MSP	Diseño de protocolos de acuerdo a lineamientos del MSP por parte de la gerencia.	cinco	3 meses

Fuente: Elaboración propia

5. Socialización de protocolos clínicos y de atención al paciente para el personal del área de odontología.

Es importante que el personal que labora en el área de odontología conozca la existencia de los protocolos clínicos y de atención al paciente para garantizar su cumplimiento en la prestación de los servicios ofertados para la mejora continua de la calidad.

Tabla 6

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
% del personal capacitado	%	Personal capacitado / total personal capacitado	Informe de asistencia del personal capacitado	100%	3 meses

Fuente: Elaboración propia

EJECUCIÓN DE PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

1. Creación plan interno institucional

El Centro Médico Y Odontológico deberá contar con un plan de desarrollo institucional que contemple políticas de calidad y seguridad de los servicios ofertados en el área de odontología, también debe garantizar prácticas dentales seguras por parte del personal de acuerdo a lo estipulado en las legislaciones vigentes del Ministerio de Salud Pública.

Tabla 7

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Creación plan interno institucional	Número	Creación plan interno institucional / plan interno institucional planificado	Documento físico del plan interno institucional planificado por gerencia	1	3 meses

Fuente: Elaboración propia

2. Diseño de evaluaciones de desempeño para el personal que labora en el área de odontología

Es importante realizar evaluaciones de desempeño al personal para garantizar el buen funcionamiento del servicio e identificar las debilidades de los colaboradores y valorar si están cumpliendo las directrices indicadas.

Tabla 8

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Diseño de evaluaciones de desempeño	Número	Diseño de evaluaciones de desempeño / evaluaciones de desempeño elaboradas	Evaluaciones de desempeño elaboradas por gerencia para ser aplicadas a los colaboradores	4	12 meses

Fuente: Elaboración propia

3. Capacitaciones en servicio al paciente y actualización profesional del área de odontología.

Las capacitaciones del servicio al cliente y de actualización profesional son importantes para fidelizar al paciente cumpliendo sus expectativas, proporcionando tratamientos innovadores a través de un servicio de calidad.

Tabla 9

INDICADOR DE GESTIÓN GERENCIAL ACTIVIDAD 3

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
% del personal capacitado	%	Personal capacitado / total personal capacitado	Informe de asistencia del personal capacitado	100%	12 meses

Fuente: Elaboración propia

- **Gestión de Marketing**

1. Calendario comercial de marketing

Es importante tener un calendario comercial para darle un manejo adecuado al presupuesto asignado y la organización de campañas para generar un alto tráfico de pacientes.

Tabla 10

INDICADOR DE GESTIÓN DE MARKETING ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Calendario comercial de marketing	Número	Elaboración calendario comercial de marketing / calendario comercial de marketing planificado	Calendario comercial de marketing elaborado por el área encargado y entregado a gerencia para socialización.	1	12 meses

Fuente: Elaboración propia

2. Creación de encuesta de satisfacción a los pacientes que asisten a consulta odontológica.

A través de encuestas de satisfacción se pueden conocer e identificar los principales factores que intervienen en la percepción del paciente sobre la atención que recibieron en la consulta odontológica con el fin de mejorar el servicio en el área de odontología, se realizará una al inicio del tratamiento y una segunda al finalizar el tratamiento cada trimestre del año.

Tabla 11

INDICADOR DE GESTIÓN DE MARKETING ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Nivel de satisfacción del paciente	porcentaje	$\frac{\text{Número de pacientes satisfechos al inicio del tto}}{\text{Número de pacientes satisfechos al finalizar tto}} \times 100$	Informe trimestral sobre realización de encuestas por parte de gerencia.	100%	12 meses

Fuente: Elaboración propia.

- Gestión Financiera

1. Realización de un plan financiero

Es importante para control de los gastos, manejo eficiente del presupuesto y posibles inversiones con retorno realizar un plan financiero para la institución.

Tabla 12

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 1

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Plan financiero	Número	Creación plan financiero/plan financiero programado	Plan financiero elaborado por gerencia y contabilidad	1	12 meses

Fuente: Elaboración propia

2. Evaluación de precios en el mercado

Es importante la revisión y evaluación de precios de los servicios ofertados en el área de odontología para ser competitivos en el mercado.

Tabla 13

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 2

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Evaluación precios en el mercado	Número	Evaluación precios en el mercado /precios en el mercado definidos	Informe sobre los precios definidos	1	3 meses

Fuente: Elaboración propia

3. Asignación de presupuesto financiero

Se realiza con el objetivo de administrar correctamente los ingresos y egresos con el fin de cumplir obligaciones y objetivos propuestos para el crecimiento de la institución.

Tabla 14

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 3

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Asignación de presupuesto	Número	planificación de presupuesto/presupuesto asignado	Presupuesto asignado	1	Inicio de año

Fuente: Elaboración propia

4. Control y seguimiento presupuesto

Se debe realizar control y seguimiento del presupuesto asignado para evitar desviaciones de los recursos o tomar medidas correctivas en el caso necesario.

Tabla 15

INDICADOR DE GESTIÓN FINANCIERA ACTIVIDAD 4

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
% cumplimiento de presupuesto	porcentaje	Presupuesto cumplido/presupuesto asignado	Cumplimiento presupuesto	80%	12 meses

Fuente: Elaboración propia

• GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

1. Control de inventario

Implementación de un plan de inventario para controlar el gasto y uso de insumos, dispositivos odontológicos para lograr un manejo correcto de stock, dicho inventario será realizado cada 6 meses.

Tabla 16

**INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA
ACTIVIDAD 1**

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Control de inventario	Número	Control de inventario planificado/control de inventario implementado	Documento físico inventario	2	Inicio de año Fin de año

Fuente: Elaboración propia

2. Implementación sistema digital para historia clínica y agendas

Se implementará un sistema digital para el manejo digital e historia clínica y agendas de los profesionales, esto permitirá que sea mas formal el manejo de la información y ayudará a que mejore la comunicación entre los profesionales que laboran en el área de odontología.

Tabla 17

**INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA
ACTIVIDAD 2**

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Implementación de sistema digital	Número	Sistema digital planificado/ Sistema digital implementado	Sistema digital historia clínicas y agendas	1	3 meses

Fuente: Elaboración propia

3. Dotación de equipo de rayos x

Se implementara el servicio de rayos x del área de odontología para mejorar el servicio integral que se ofrece y al mismo tiempo generar ganancias adicionales para la institución.

Tabla 18

**INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA
ACTIVIDAD 3**

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Equipo de rayos x	Número	Equipo de rayos x planificado/ Equipo de rayos x implementado	Equipo de rayos x	1	6 meses

Fuente: Elaboración propia

4. Programación de compra de insumos y dispositivos médicos según gasto de inventario.

Se realizará un calendario de compras de insumos y dispositivos médicos según el gasto de inventario y manejo de stock del área de odontología.

Tabla 19

**INDICADOR DE GESTIÓN DE OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA
ACTIVIDAD 4**

Indicador	Unidad de medida	Fórmula del indicador	Medio de verificación	Meta	Plazo
Calendario de compras	Número	Calendario de compras planificado/ Calendario de compras implementado	Programación de compras	1	3 meses

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

4.1 LIMITACIONES Y RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

Para la ejecución del plan de gestión presentado anteriormente, con el fin de mejorar la calidad del servicio del área de odontología del Centro Médico y Odontológico se mencionan a continuación algunas limitaciones o restricciones que se presentan en la actualidad para el desarrollo de dicho plan.

- No hay un manejo organizado de los recursos financieros por parte de la gerencia.
- No hay presupuesto, ni capital a corto plazo para cumplir con las necesidades requeridas.
- La informalidad en la que es manejada la institución y la resistencia al cambio por parte de la gerencia para implementar protocolos que ayuden a la mejora continua del servicio.

4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1 CONCLUSIONES

- La implementación del presente proyecto permitirá a la institución consolidar los procesos para la mejora continua de la calidad de la atención a los pacientes que asisten al Centro Médico y Odontológico.
- Los planes de gestión en las instituciones son importantes para mejorar la calidad de los servicios ofertados, también permiten tener claridad en la toma de decisiones para conseguir el éxito en el mercado en que se desenvuelven.
- Es importante la implementación de protocolos clínicos y de atención al paciente para el funcionamiento adecuado de la institución.
- Durante la investigación del proyecto se pudo evidenciar la falta de protocolos y procesos que genera desorden e informalidad en la prestación del servicio.

- Mediante el presente proyecto se pudo realizar el análisis de las diferentes áreas de la institución, encontrando herramientas claves para intervenir en los puntos críticos que afectan el funcionamiento adecuado del área de odontología.

4.2.2 RECOMENDACIONES

- Fomentar una cultura al cambio a todos los empleados para lograr un éxito en el mercado de la institución.
- Realizar capacitaciones continuas al personal para estar actualizados en protocolos de atención al paciente.
- Planificar y asignar adecuadamente los recursos financieros para un correcto funcionamiento de todas las áreas de la institución.
- Es importante que todo el personal conozca el plan de calidad para mejorar el servicio de atención al paciente.

GLOSARIO

- Calidad: cualidad de un producto o servicio que cumple las expectativas de un individuo (Nava, 2005) .
- Protocolos: guías que permiten cumplir procedimientos o desarrollo de actividades en un orden adecuado (Vera, 2019).
- Gestión de procesos: disciplina que permite a una empresa ser más productiva y eficiente (Bravo, 2011).
- Indicador: medida de un proceso que permite el control de una situación (Rincon, 1998).

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea, N. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito, Pichincha, Quito: Registro Oficial 449.

Bravo Carrasco, Juan. (2011). *Resumen del libro Gestión de procesos*. Cap 1. Cuarta edición. Editorial Evolución.

Calero Jesús Alberto, Rodríguez Leonardo, Barreto José Fernando, (enero- marzo 2008). *La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en odontología*. Revista Colombia Médica. Vol. 39 No 1 Supl 1.

Centro Médico y Odontológico (2024) *Datos internos del centro. Recopilados por el personal*.

Conagopare (septiembre, 2011), *Población de las Parroquias del Azuay*.
<https://conagopareazuay.gob.ec/w30/poblacion-de-las-parroquias-del-azuay/>.

González-Meléndez R, Cruz-Palma G, Zambrano-Villarreal L, et al. (abril de 2019). *Calidad en la atención odontológica desde la perspectiva de satisfacción del usuario*. Revista Mexico Medicina Forense. (Suppl: 1):76-78.

Leal Arana, Quispe Erika, Arturo Christian, (agosto 2018). *Gestión por procesos para mejorar la Eficiencia Operativa del Centro Odontológico Dento Stetic* (Tesis maestría). Universidad Cesar Vallejo. Cajamarca Perú.

López Vanesa, Lara Tatiana, Soliz Nancy, *Valoración del Nivel de Satisfacción de los Usuarios de la Clínica Odontológica de Pregrado de la Universidad Central del Ecuador*. Revista Publicando, 4 No 11. (2). 2017, 218-237. ISSN 1390-9304.

Mendoza Morales, F. (2020). *Percepción del paciente acerca de la calidad de atención odontológica*. Revista Vive, 3(7), 35–43.
<https://doi.org/10.33996/revistavive.v3i7.40>

Ministerio de Salud Pública, *Gestión de Calidad*. Acuerdo ministerial 0031-2021, República del Ecuador.

- Moncada, Gustavo, Córdova, Christian, Vera-Vega, Rocío, Osses-Mendez, Yarisa, & Casanova, Renzo. (2021). *Experiencia en la implementación de sistemas de gestión de calidad para la atención odontológica en un centro docente asistencial universitario*. International journal of interdisciplinary dentistry, 14(1), 11-16. <https://dx.doi.org/10.4067/S2452-55882021000100011> .
- Nava Caberllino, Victor Manuel. (2005). *¿Qué es la calidad?, Conceptos Gurús y Modelos Fundamentales*. Editorial Noriega editores.
- Paz Betanco, Manuel Amed. (2018). *Percepción de la calidad de atención del paciente que acude a las clínicas multidisciplinarias de la Facultad de Odontología, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León), marzo- agosto de 2016*. *Odontología Vital*, (28), 29-32. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752018000100029&lng=en&tlng=es.
- Rincon, Rafael. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición*. Revista Universidad EAFIT, Vol 34.
- Rodriguez, L. M. B. (2016). *La calidad en salud un concepto histórico vigente*. Revista ciencia y cuidado, 13(1), 5-9.
- Sánchez Fabián Andrea, Podestá Luis , Ruiz-Arias Raúl. (2022). *Calidad de atención y satisfacción del paciente atendido en una cadena de clínicas odontológicas*. Lima-Perú, 2019-2020. *Horizonte Médico (Lima)*, 22(1), e1589. Epub 03 de marzo de 2022. <https://dx.doi.org/10.24265/horizmed.2022.v22n1.02>
- Sociedad Americana de Nutrición (octubre 2023), <https://www.slan2023.com/informacion-practica/cuenca-y-ecuador/>.
- Vera Carrasco, Oscar. (2019). GUÍAS DE ATENCIÓN, GUÍAS DE PRÁCTICA CLÍNICA, NORMAS Y PROTOCOLOS DE ATENCIÓN. *Revista Médica La Paz*, 25(2), 70-77. Recuperado en 13 de junio de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582019000200011&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

ANEXO 2: Matriz de evaluación de alternativas de solución

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	UNIDAD DE GESTIÓN RESPONSABLE	
1	Resistencia al cambio	No quieren seguir protocolos, están acostumbrados a trabajar así.	Desorden interno	Implementar protocolos clínicos y de atención al paciente.	Realizar protocolos clínicos y de atención al paciente, hacerlos conocer al personal.	Gerencia
2	Falta de comunicación entre el personal	No diligencian las historias clínicas completas, no hay comunicación entre especialistas	Problemas en seguimiento y atención al paciente	Implementar historia clínica digital.	Realizar auditorías de historia clínica.	Gerencia
3	No hay un administrador	Están acostumbrados que la gerencia haga todo lo administrativo por temas de ahorro.	No hay procesos, no hay solución inmediata de los problemas internos.	Hacer ver a la gerencia, que tener un administrador es una inversión no un gasto.	Contratación de administrador, educar al personal para que sigan procesos.	Gerencia
4	Falta de comunicación al paciente	El paciente no tiene la información completa de lo que requiere su tratamiento.	Paciente inconforme y enojado (miedo y desubicado).	Crear protocolos para la resolución de quejas y reclamos.	Fomentar la empatía en el personal, mejorar la comunicación odontólogo-paciente, auxiliar paciente.	Gerencia
5	Tratamientos inconformes	Ausencia de protocolos y falta de comunicación personal	Desconfianza del paciente	Implementar protocolos auditorías internas	Seguir protocolos de manejo de insumos.	Gerencia
6	Tiempos de espera prolongados en la sala de espera.	No hay formalidad en las agendas de atención, en algunas ocasiones no hay personal disponible	Paciente molesto e inconforme	Manejo digital de agendas, contratación de personal según demanda.	Implementación de un software odontológico para manejo de agendas.	Gerencia

Fuente: Elaboración Propia

Fecha: 1 de mayo 2024

Elaboración Sandra Acuña

ANEXO 2: Entrevista a la auxiliar odontología.

1. ¿Cómo se realiza el manejo de las agendas en odontología general y especialistas?

Respuesta: todo se registra en un cuaderno según la hora que el paciente solicite se va anotando en odontología general según los horarios que el doctor se encuentre en turno. En especialidad se realiza de la misma manera pero se maneja según el día que este el especialista.

2. ¿Manejan algún protocolo clínico y de atención al paciente?

Respuesta: no, nunca se han tenido. Los doctores cada uno trabaja según sus conocimientos y la gerente siempre esta pendiente de los tratamientos realizados.

3. ¿Han realizado encuestas de satisfacción a los pacientes?

Respuesta: no, nunca se han realizado, cuando se presenta alguna queja, se busca la solución inmediata y se comunica con la gerente.

4. ¿El personal recibe capacitaciones continuas?

Respuesta: no, no hemos recibido capacitaciones dentro del centro, los odontólogos si se capacitan continuamente por su parte, pero fuera del centro.

5. ¿Han pensado en adquirir algún programa digital para el manejo de historias clínicas y agendas?

Respuesta: la verdad gerencia aun no decide sobre el tema, nos hemos manejado todo de manera manual y así hemos funcionado.

6. ¿Han pensado en contratar a un administrador?

Respuesta: si, pero la verdad es considerado un gasto por la gerencia y no la necesitamos de manera continua.

7. ¿Quién se queda a cargo de la recepción cuando las dos auxiliares están ocupadas asistiendo a los doctores?

Respuesta: nadie, alguna de las dos debemos salir y pedir que esperen un poco mientras estamos con los pacientes en el consultorio, podemos salir un momento a recepción para ver si alguien a llegado o si necesitan hacernos alguna pregunta y en ese momento se resuelve.

8. ¿Cómo se comunican entre los odontólogos para la continuidad y remisión de tratamientos?

Respuesta: las auxiliares damos la cita al paciente para la otra especialidad y le comunicamos al doctor para que se remite.

ANEXO 3: Entrevista a especialista

1. ¿Esta de acuerdo con el manejo de historia clínica manual?

Respuesta: no, realmente debería existir un registro digital para poder mejorar los tiempos de consulta y de comunicación.

2. ¿Cuándo ha tenido algún problema administrativo a quien se dirige?

Respuesta : han sido pocos la verdad, pero todo lo trato con la asistente dental quien tiene comunicación directa con la gerencia.

3. ¿ Cree usted necesario que exista una persona que este siempre presente como un administrador?

Respuesta: si es muy urgente, ya que hay momentos que estan los dos consultorios llenos con agenda y las dos auxiliares estan ocupadas, no hay una persona en recepción que direcciona los pacientes y les diga cuanto deben esperar o si pueden seguir a la consulta, yo debo a veces salir a ver si llego alguien. Cuando tengo alguna duda administrativa debo comunicarme con la auxiliar y esta a su vez con la gerente, y debo esperar respuesta.

4. ¿Cómo considera que es la comunicación entre el personal?

Respuesta: buena, hay un ambiente de colaboración y empatía, solo que existe una falla, en algunos casos mucho desorden, porque no diligencian las historias clínicas completas, no hay un registro de lo que valoro el especialista al que se remitió, las auxiliares son las que saben puntualmente de los casos y hay que preguntarles siempre a ellas.

ANEXO 4: Entrevista a paciente

1. ¿Cómo se enteró del Centro Médico y Odontológico?

Respuesta: un familiar me recomendo venir, me dijo que la atención era muy buena.

2. ¿Cómo se ha sentido durante la atención?

Respuesta: he venido algunas veces a hacerme tratamiento, me he sentido muy bien, todos son muy amables.

3. ¿Ha tenido que esperar mucho en sala de espera para ser atendido?

Respuesta: algunas veces, hay muchos pacientes y me ha tocado esperar, en otras si me toca pasar rápido.

4. ¿Le ha parecido fácil y rápido acceder a una cita?

Respuesta: si, llame por teléfono y me dieron la cita para el día siguiente con la odontóloga general, pero cuando era con el especialista, si tuve que esperar unos días más.

5. ¿Ha presentado algun inconveniente durante su tratamiento?

Respuesta: no, solo que me tuve que ir a otro lugar para hacerme una radiografía, pense que todo me hacian aquí mismo.

