



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Ciencias de la Salud

Máster Universitario en Dirección y Gestión Sanitaria

## Memoria de gestión para la dirección de la unidad odontológica de SuMédico 2021

Trabajo fin de estudio presentado por:	Jean Morán
Director/a:	Raúl Gómez Gallego
Fecha:	22-07-2021

## Resumen

Esta memoria de gestión ha sido realizada con el propósito de estudiar las características generales y administrativas de la gerencia general de SuMédico, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Provincia de Guayas, Ecuador; para comprender los lineamientos externos e internos que rigen su funcionamiento y condicionan su servicio. Cabe señalar, que éste trabajo sirve como requisito para obtener el grado de Máster. En el mismo, se han descrito los aspectos externos e internos que caracterizan a la gerencia general del servicio odontológico para entender la naturaleza de su estructura organizacional y los lineamientos por medio de los que se rige, mostrando un poco de su cultura organizacional. Se analizaron las debilidades y fortalezas a través de la realización de una matriz DAFO-CAME con la que se obtuvo un esquema general de la realidad del centro para proponer estrategias que contribuyen a optimizar los procesos y producir mejoras en los resultados y en el servicio prestado.

**Palabras clave** (odontología, gestión, estrategias)

## Abstract

This management report has been prepared with the purpose of studying the general and administrative characteristics of the general management of SuMédico, located in the city of Guayaquil, Guayas Province, Ecuador; to understand the external and internal guidelines that govern its operation and condition its service. It should be noted that this job serves as a requirement to obtain the Master's degree. In it, the external and internal aspects that characterize the general management of the dental service have been described to understand the nature of its organizational structure and the guidelines by which it is governed, showing a bit of its organizational culture. Weaknesses and strengths were analyzed through the realization of a SWOT-CAME matrix with which a general scheme of the reality of the center was obtained to propose strategies that contribute to optimizing the processes and producing improvements in the results and in the service provided

**Keywords:** (Dentistry, management, strategies)

## Índice de acrónimos

- A

A.M.: ante meridiem

- I

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- M

MSP: Ministerio de Salud Pública

- O

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONG: Organización no Gubernamental

OPS: Organización Panamericana de la Salud

- P

P.M.: post meridiem

- T

TIC: Tecnologías de información y comunicación

TFM: Trabajo Final de Maestría

## Índice de contenidos

Índice de acrónimos .....	4
1. Propósito del documento.....	9
2. Marco general y características generales del sistema .....	10
2.1. Sistema de salud ecuatoriano .....	10
2.1.1. Infraestructura de Salud en el Ecuador .....	11
3. Análisis estratégico.....	18
3.1. Análisis externo .....	18
3.1.1. Centro médico y familiar SuMédico .....	18
3.1.2. Datos demográficos.....	20
3.1.3. Recursos sanitarios en área donde se encuentra la SuMédico.....	23
3.1.4. Recursos sociales y comunitarios donde se localiza SuMédico .....	24
3.1.5. Recursos estructurales actuales.....	24
3.2. Análisis interno de la unidad odontológica Sumédico .....	28
3.2.1. Estructura funcional .....	28
3.3. Previsión de la Demanda.....	34
3.4. Matriz DAFO-CAME .....	36
3.4.1. Matriz DAFO de la unidad Odontológica SuMédico2021.....	36
3.4.2. Matriz CAME de la unidad Odontológica SuMédico2021 .....	37
3.4.3. Acciones propuestas para aprovechar las fortalezas y oportunidades: .....	38
3.4.4. Acciones propuestas para tomar las oportunidades y compensar debilidades: .....	38
3.4.5. Acciones propuestas para emplear las fortalezas y reparar las amenazas:.....	39
3.4.6. Acciones propuestas para compensar debilidades y amenazas del entorno: .....	39
4. Plan de actuación de la unidad de gestión clínica .....	40
4.1. Misión, visión y valores .....	40

4.1.1. Misión .....	40
4.1.2. Visión .....	40
4.1.3. Valores .....	40
4.2. Líneas Estratégicas y Objetivos Asistenciales .....	40
4.2.1. Objetivos asistenciales, financieros y de sostenibilidad. ....	41
4.3. Mapa De Procesos de la Unidad Odontológica del Centro Ambulatorio SuMédico .....	42
4.4. Procesos estratégicos, operativos y de soporte .....	43
4.4.1. Procesos estratégicos .....	43
4.4.2. Procesos operativos o clave: .....	43
4.4.3. Procesos de soporte: .....	46
4.5. Calidad del Servicio y Seguridad del Paciente .....	46
4.5.1. Calidad del servicio .....	46
4.5.2. Seguridad del Paciente .....	50
4.6. Atención centrada en el paciente .....	52
4.7. Guías clínicas y rutas asistenciales para una atención integrada. ....	53
4.7.1. Gestión del conocimiento e información .....	54
4.8. Docencia y formación continuada .....	55
4.9. Actividad investigadora .....	55
4.10. Cuadro integral de mando .....	56
5. Currículum del candidato .....	60
5.1. Funciones del Jefe/a clínico .....	62
5.2. Competencias de liderazgo .....	62
5.2.1. Competencias de dirección .....	62
5.2.2. Competencias de comunicación .....	62
6. Bibliografía .....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Determinantes de la Salud.....	11
Figura 2. Distribución del Sistema de Salud en el Ecuador. ....	12
Figura 3. Infraestructura de Salud en el Ecuador. ....	14
Figura 4. Tipología de las Unidades Operativas del Sistema Nacional de Salud. ....	15
Figura 5. Ubicación de la Matriz SuMédico. ....	18
Figura 6. Centro Medico Ambulatorio ubicado en ave de las Américas. ....	19
Figura 7. Ubicación de parroquias en la ciudad de Guayaquil. ....	21
Figura 8. Evolución demográfica de Guayaquil desde 1950.....	23
Figura 9. Recepción de SuMédico. ....	25
Figura 10. Equipos e instrumentos de la unidad odontológica SuMédico.....	26
Figura 11. Áreas de distribución de la salud en ecuador.....	27
Figura 12. Organigrama de la U. O. SuMédico. ....	29
Figura 13. Personal odontológico adscrito a SuMédico. ....	30
Figura 14. Personal odontológico adscrito a SuMédico. ....	30
Figura 15. Matriz DAFO de la unidad Odontológica SuMédico2021.....	36
Figura 16. Matriz CAME de la unidad Odontológica SuMédico2021 .....	37
Figura 17. Valores de la gestión SuMedico.....	40
Figura 18. Ejes estratégicos. ....	41
Figura 19. Mapa de procesos.....	42
Figura 20. Diagrama de flujo de atención odontológica. ....	45
Figura 21. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo a la estructura .....	68
Figura 22. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo al proceso.....	70
Figura 23. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo al resultado ..	71

## Índice de tablas

Tabla 1. Localidades distribuidas en zonales de salud .....	12
Tabla 2. Densidad poblacional de la ciudad de Guayaquil .....	22
Tabla 3. Personal adscrito de SuMédico .....	28
Tabla 4. Cartera de servicios de SuMédico .....	34
Tabla 5. Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la eficiencia operacional.....	56
Tabla 6. Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la sostenibilidad financiera.....	57
Tabla 7. Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la calidad del servicio prestado. ....	59



## 1. Propósito del documento

El propósito de este estudio es realizar una memoria de gestión para la dirección de la gerencia general del servicio odontológico de la clínica SuMédico Centro Medico Ambulatorio. Dicha memoria sirve como TFM para cumplir con el propósito académico de superar la asignatura y obtener el título de Master.

## 2. Marco general y características generales del sistema

La Salud como un derecho esencial de los seres humanos debe ser accesible para todas las personas, sin distinciones o condiciones que les impidan recibir una adecuada atención. Los diversos organismos existentes, tanto públicos como privados, poseen como único objetivo, el brindar servicios médicos asistenciales a los ciudadanos. Lo que genera, la constante búsqueda de la calidad en los servicios. Esta situación debe ser el norte de quienes velan por la salud de las poblaciones día a día.

La labor de los profesionales de la salud, es un oficio que siempre ha requerido de una vocación de servicio inquebrantable y de una alta sensibilidad humana. La odontología no es la excepción a ello, ya que es una de las áreas más sensibles para los pacientes que acuden a consulta. Desde hace varias décadas, con el cambio de paradigma social, ha sido evidente el aumento en la demanda de atención a la salud bucal. Actualmente, la odontología representa un aliado imprescindible para quienes desean mejorar su apariencia a través del cuidado de la sonrisa.

De igual manera, el cuidado bucal es tan importante como cualquier otra atención en el área médica, esto es así, gracias a la posibilidad de diagnóstico que brinda este servicio ante infecciones bucales, capaces de alterar la salud de las personas. Enfermedades como la gingivitis, periodontitis, caries y otras pueden ser prevenidas con la adecuada atención médica.

### 2.1. Sistema de salud ecuatoriano

En Ecuador, la constitución que rige a la nación, contempla en su artículo 32, capítulo segundo el derecho fundamental a la salud. Mismo que el estado debe garantizar a cada ciudadano y cuyo cumplimiento está estrechamente vinculado a otros derechos que, puestos en práctica, mantienen la vida digna de la población. (1)

En este sentido, para que la ciudadanía ecuatoriana posea niveles óptimos de salud influyen diferentes factores que se pueden apreciar en el entorno y en las características biológicas de cada paciente. De esta manera, se entienden por determinantes de la salud a la serie de variables que pueden afectar la salud de una persona de acuerdo a su capacidad para causarle

perjuicio o para protegerlo. (1) “Son un conjunto de factores complejos que al actuar de manera combinada determinan los niveles de salud de los individuos y comunidades”. (1) A continuación se presenta la figura 1 donde se especifican los factores determinantes de la salud por Lalonde, M. (1974) y el porcentaje de su influencia en el estado de salud de las personas.

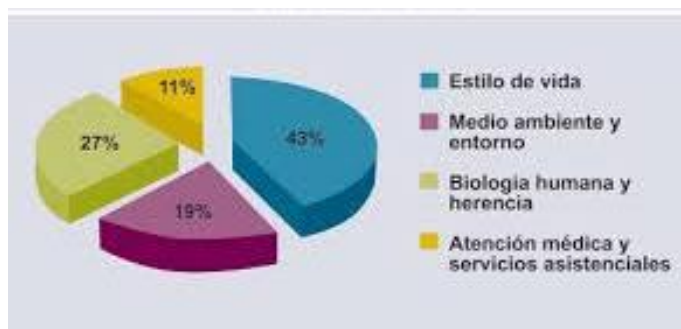


Figura 1. Determinantes de la Salud. Fuente: Ministerio de salud Pública (1)

En el ámbito de la salud ecuatoriana es el Ministerio De Salud Pública (MSP) quien se encarga de controlar y normar las actividades que realizan los centros asistenciales de carácter tanto público como privado. Aunque, en la atención de salud son poco estructurados los controles del MSP, ha sido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) el que ha fortalecido las auditorias técnicas con miras a preservar la calidad del ser servicio y frenar los costos. (2)

### 2.1.1. Infraestructura de Salud en el Ecuador

Una vez mostrada la figura 2 y la tabla 1 con el contenido de la figura, se determina que la realización de esta memoria se ubica en un centro de asistencia odontológica dentro de la zona de salud N° 8 del país. También puede decirse que el centro médico, objeto de estudio, presta servicios de atención primaria como lo establece el acuerdo ministerial #0.0159 señalando que "en todos los establecimientos de salud se aplicará la Estrategia de Atención Primaria de Salud acorde a las necesidades de la población". (1)

La salud en Ecuador se encuentra distribuida en zonas que se describen en la figura 2:



Figura 2. Distribución del Sistema de Salud en el Ecuador. Fuente: Ministerio de salud Pública (3)

**Tabla 1.** Localidades distribuidas en zonales de salud

Zona 1	Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos.
Zona 2	Pichincha (excepto Quito), Napo, Orellana.
Zona 3	Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua, Pastaza
Zona 4	Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.
Zona 5	Bolívar, Guayas (excepto Guayaquil, Samborondón y Duran) Los ríos, Santa Elena, Galapagos.
Zona 6	Azuay, Cañar, Morona Santiago
Zona 7	El Oro, Loja, Zamora Chinchipe
Zona 8	Guayaquil, Samborondón y Duran
Zona 9	Distrito Metropolitano de Quito

Fuente: Ministerio de salud Pública (3)

Viendo hacia el pasado, se observa que desde la década de los 90, se han producido procesos de cambio con incidencia sobre el sistema de salud ecuatoriano. En este sentido, se indujo a la descentralización del Sistema Nacional de Salud a través de la incorporación de instituciones

públicas, autónomas, privadas y comunitarias, haciendo énfasis en que las mismas debían funcionar de forma descentralizada, desconcentrada y participativa. (4)

Lo anterior trajo para la primera década del nuevo milenio el fortalecimiento de la descongestión del sistema de salud y el crecimiento confianza de los entes prestadores de servicio asistencial que han hecho vida principalmente en las zonas urbanas del país. El abordaje a la salud buco-dental surgió para dar respuesta a los problemas odontológicos de la población y es el Ministerio de Salud Pública, así como las Direcciones Provinciales de Salud en sus diferentes áreas quienes se encargan de promover la salud dental siguiendo la normativa de la Organización Mundial De la salud (OMS). (5)

Asimismo, haciendo mención sobre la tipología de los centros de salud en Ecuador. Los mismos, han sido establecidos por el MSP, a quien le corresponde constituir la Red Pública Integral de Salud y a su vez a la Red Complementaria. Donde se encuentran el servicio odontológico público y el privado (complementario). Los servicios de odontología de carácter público son ofrecidos por Centros de Salud, sub centros de salud y hospitales adscritos al Ministerio de Salud Pública que reciben financiamiento directamente de los entes gubernamentales y no tienen fines de lucro. (6)

Por otra parte, los servicios odontológicos de carácter privado son proporcionados a la población por clínicas y consultorios privados cuyo financiamiento proviene de capital privado y con fines lucrativos. (6). Cabe señalar que en el territorio ecuatoriano existe una mayor cobertura de atención odontológica del sistema público. Sin embargo, es en los consultorios y clínicas privadas donde la población puede encontrar “atención de especialidades odontológicas” (6) Los servicios de salud privados están conformados por entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y las empresas de medicina preparada) y, por otra parte, se encuentran las organizaciones privadas sin fines de lucro como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organizaciones populares de servicios médicos y asociaciones de servicio social. (4)

Es así como en el Sistema Nacional de Salud que administra todo el sector salud de la nación, se han clasificado las entidades por niveles de atención. (1) Lo anterior es detallado en la figura 3:

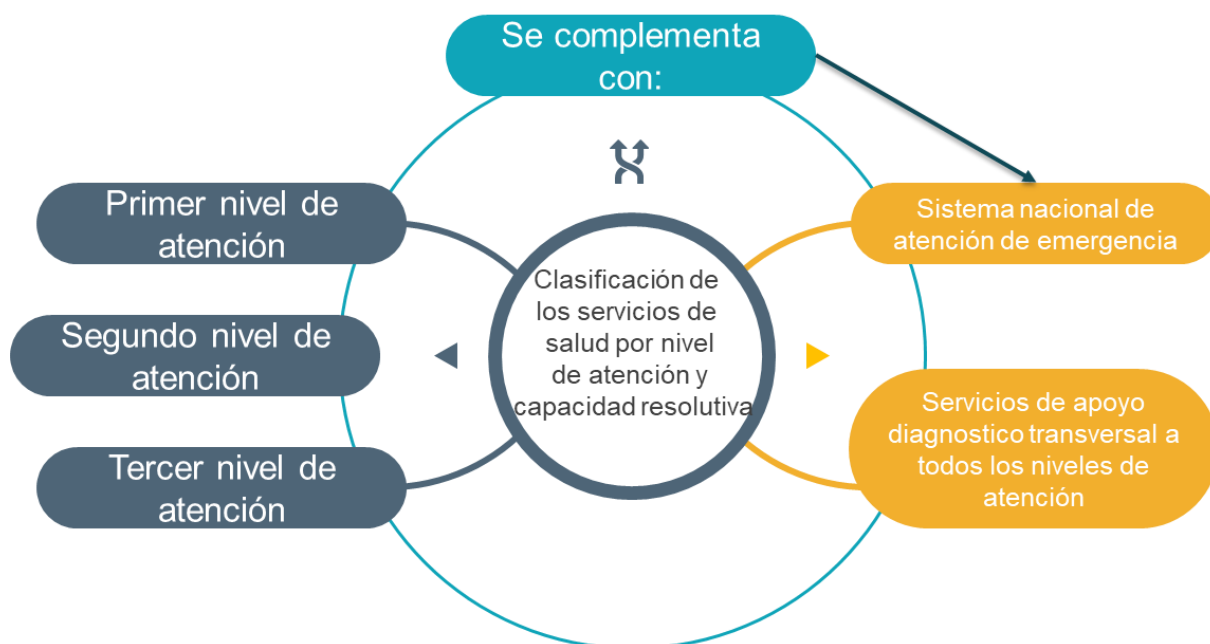


Figura 3. Infraestructura de Salud en el Ecuador. Fuente: Ministerio de Salud Pública (3)

En este sentido, los centros asistenciales privados se financian por el gasto directo de las familias quienes financian cada procedimiento médico que se realiza. Las entidades privadas deben estar registradas y autorizadas por el Ministerio De Salud Pública (MSP) para su funcionamiento y existen cerca de 10.000 consultorios médicos particulares, la mayoría ubicados en las principales ciudades, con infraestructura y tecnología elemental. (4)

“Cada institución del sector salud posee un esquema de organización, gestión y financiamiento propio...Los servicios privados son financiados directamente por los pacientes” (4) por lo que se infiere que depende del recurso humano con que cuente cada centro de salud privado para llevar a cabo todos los procedimientos administrativos y técnicos que el público espera recibir y del que se sostendrá la gestión clínica.

Lo anterior está expuesto en la figura 4 que se presenta:

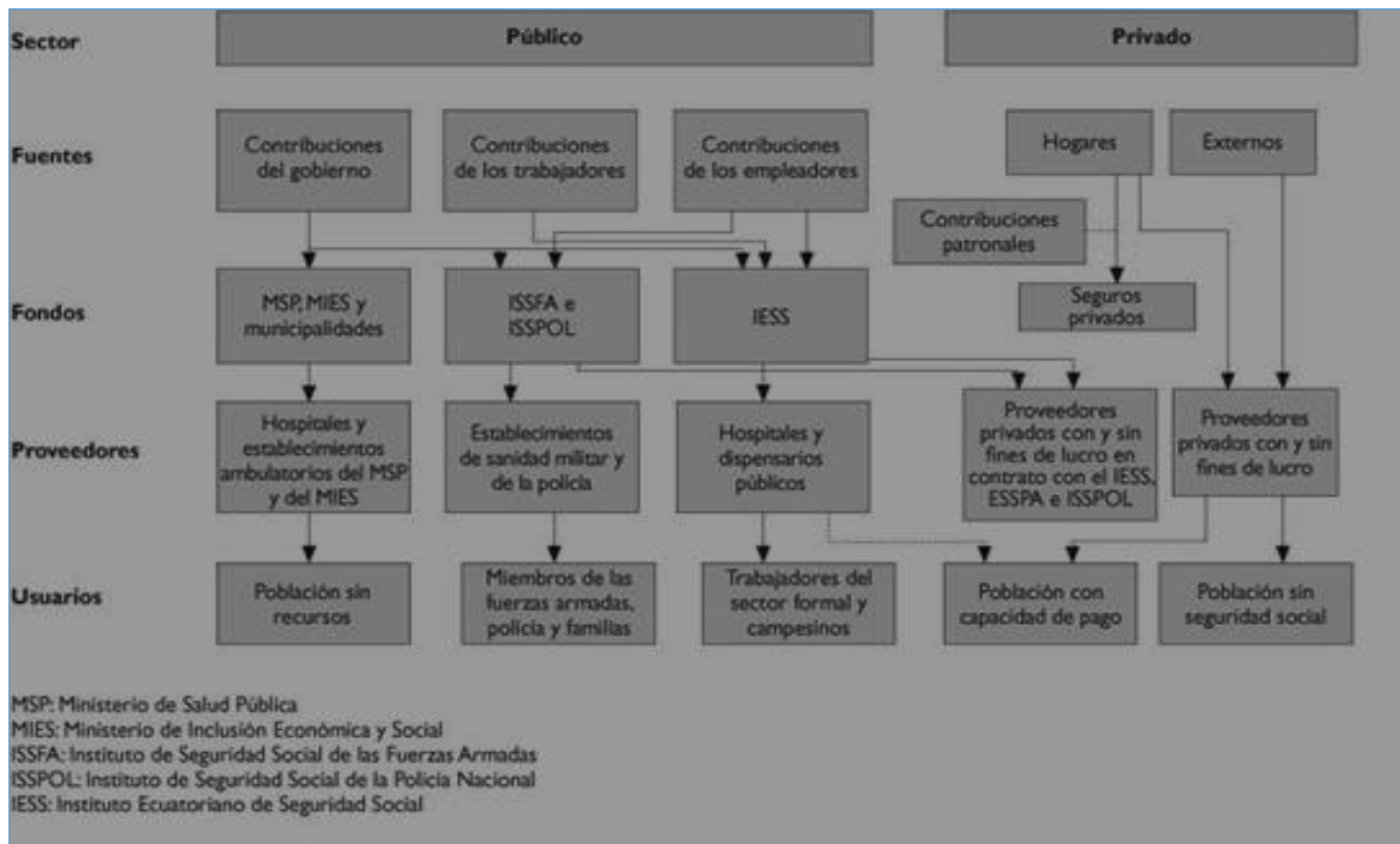


Figura 4. Tipología de las Unidades Operativas del Sistema Nacional de Salud. Fuente: MSP (1)

#### 2.1.1.1. Consultorios Odontológicos

Son entes abiertos a la población y en donde se llevan a cabo acciones de prevención de enfermedades, aplicación de tratamientos, y rehabilitación bucal. Todos los procedimientos se realizan bajo la estricta supervisión del odontólogo general, quien debe estar registrado ante el Ministerio de Salud y quien debe también estar suscrito en la dirección provincial de salud de su localidad. En los consultorios odontológicas solo se puede prestar un servicio ambulatorio y el odontólogo está autorizado para realizar tratamiento de acuerdo a la especialidad que el mismo posea.

En este orden de ideas, el servicio prestado en los consultorios es caracterizado como de primer nivel de atención y su infraestructura está compuesta por espacios como sala de espera, consultorio médico, y en ocasiones también poseen una sala especial para la aplicación de tratamientos de acuerdo a la atención que el paciente requiera. Cuentan también con equipo de odontología integral e instrumental general y/o de especialidad. Otra característica que presentan es que tienen apoyo de un auxiliar de odontología, pero no están autorizados para emplear anestesia. (7)

#### 2.1.1.2. Consultorios Generales

Este tipo de consultorio es definido como “establecimientos que brindan atención profesional en la rama de la odontología con prestaciones preventivas y curativas; la atención es de tipo ambulatorio; su estructura física consta de una sala de espera y un consultorio, disponen de personal de apoyo”. (8)

#### 2.1.1.3. Consultorios de Especialidad

Estas entidades prestan servicios en una o más especialidades de la odontología con “acciones preventivas, de recuperación y de rehabilitación” (8). También brindan un servicio ambulatorio con espacios comunes como sala de espera, consultorio de acuerdo a la especialidad ofrecida, equipo de trabajo odontológico integral y personal de apoyo. (8)



#### 2.1.1.4. El Permiso de Funcionamiento

Para ejercer la odontología de forma legal se debe gestionar un permiso de funcionamiento que es un “documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud...”. (9)

### 3. Análisis estratégico

#### 3.1. Análisis externo

##### 3.1.1. Centro médico y familiar SuMédico

Este estudio es llevado a cabo en Sumédico, es un centro médico ambulatorio familiar dedicado a brindar servicios en especialidades como odontología, ginecología, pediatría y medicina general. Esta organización cuenta con una trayectoria de más de 5 años entre el público y abrió sus puertas por primera vez como un centro médico de especialidades. Actualmente cuenta con 7 establecimientos en la ciudad de Guayaquil, emplazado este TFM en la gerencia general de SuMédico. Su ubicación comienza con la matriz en la avenida Las Américas frente a T. C. Televisión, Ciudadela las Orquídeas, sector sur frente al centro comercial Mall del Sur, veranda sector plaza Tía el Maestro, Portete, Florida norte, Parque california 2. (10)

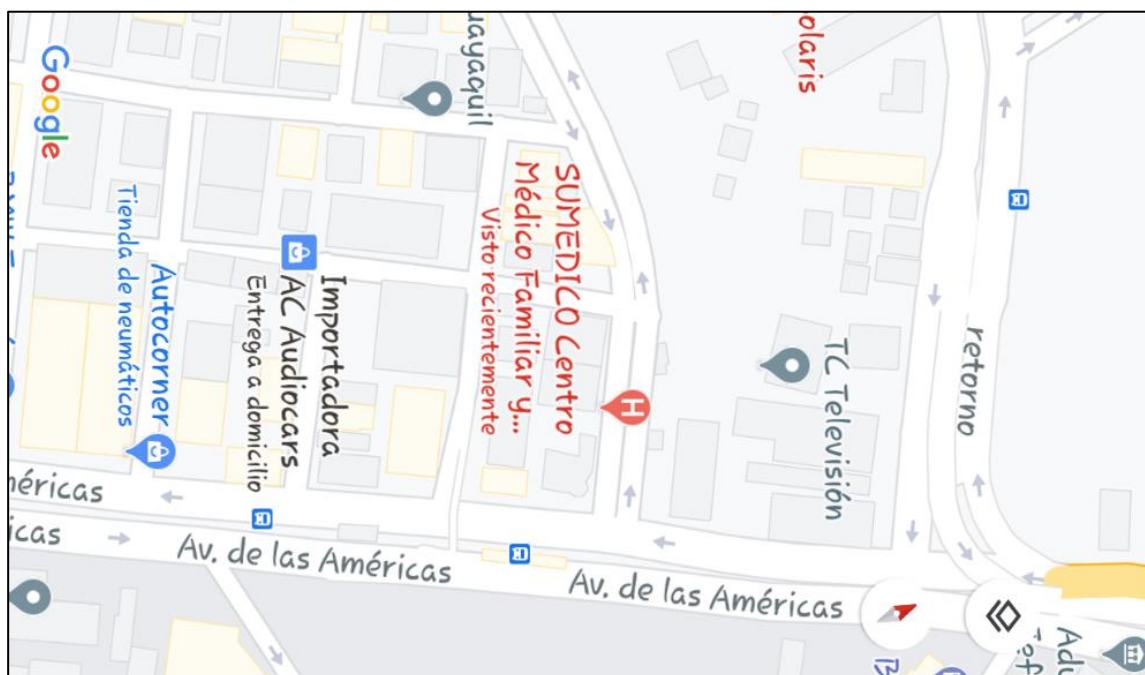


Figura 5. Ubicación de la Matriz SuMédico. Fuente: Googlemaps (11)

Además de las especialidades que son atendidas en este centro, se brindan los servicios de ecografía, rayos X dentales, exámenes de laboratorio y electrocardiogramas al alcance del

público. Así mismo, su actividad comercial se desarrolla en un horario comprendido entre las 8:00 A.M. y las 7: 30 P.M. de lunes a viernes y los días sábados laboran desde las 8:00 A.M. y las 6: 00 P.M. (10)

Cabe señalar que SuMédico es un centro asistencial que busca prestar un servicio personalizado eficaz y humanitario. Por este motivo ha ganado su espacio en la preferencia de los ciudadanos que buscan obtener servicio de calidad a un costo accesible, atendiendo anualmente a miles de pacientes. (10)

Dicha entidad está registrada y autorizada por el Ministerio De Salud Pública (MSP) y según el Reglamento para Atención de Salud Integral y En Red de los Asegurados (2010), estos centros funcionan como prestadores de servicio ambulatorio ya que se encuentran en la categoría de “Dispensarios anexos, unidades y centros de atención ambulatoria del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), dispensarios del Seguro Social Campesino y unidades de primer nivel del sector público y del sector privado, con o sin fines de lucro” y sus entes reguladores son él IESS y el Ministerio De Salud Pública (MSP). (12)



*Figura 6. Centro Medico Ambulatorio ubicado en ave de las Américas. Fuente: SuMédico (10)*

Específicamente dentro de la gestión clínica de SuMédico, se encuentra la unidad médica odontológica en la cual se enfoca este estudio. Caracterizándose por ofrecer al público productos y procedimientos a precios asequibles, esta unidad odontológica asistencial ha logrado a través de la competitividad, brindar a la ciudadanía tratamientos a costos razonables por lo que los ha vuelto accesibles a todos. (10)

### 3.1.2. Datos demográficos

La unidad odontológica SuMédico está ubicada en la ciudad de Guayaquil, ciudad capital de la provincia de Guayas. Es una de las dos ciudades más densamente pobladas de Ecuador solo superada por la capital del país. Con más de 2.7 millones de habitantes se proyecta como el principal núcleo económico, cultural y financiero de la zona costera de Ecuador. (13)

Se ubica en la costa del Océano Pacífico, en el litoral de Ecuador y más explícitamente puede señalarse que

La zona este de Guayaquil está a orillas del río Guayas, a unos 20 kilómetros de su desembocadura en el Océano Pacífico. Está rodeada por el Estero Salado en su parte suroccidental y el inicio de la cordillera Chongón Colonche, una cadena de montañas de altitud media, en el noroeste. El golfo de Guayaquil es la entrante de agua más grande del océano Pacífico en Sudamérica, sus salientes extremas se fijan en cabo Blanco, en Perú, y la provincia de Santa Elena. cubriendo una distancia de 230 km. (13)

De acuerdo a lo previsto en la Constitución de la República, la ciudad y el cantón de Guayaquil, son administrados por la municipalidad, y la misma está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal. (13)

Para reseñar la distribución de las parroquias de la ciudad se presenta la figura 7 con dicha información:



Figura 7. Ubicación de parroquias en la ciudad de Guayaquil.

Fuente: GoRaymi (S/F) (14)

Guayaquil alberga a la Gobernación y también a la Prefectura de la provincia. El gobernador administra la gobernación del Guayas y es designado por el mismo Presidente de la República del Ecuador como representante del poder ejecutivo del estado. La Prefectura, también conocida como Gobierno Provincial, es gerenciada por el Prefecto Provincial del Guayas quien resulta electo por sufragio directo en fórmula única junto a la persona que asuma la candidatura a la vice prefectura. (13) De esta manera se procede a especificar la tasa poblacional de la Ciudad de Guayaquil por localidad en la tabla 2:

**Tabla 2.** Densidad poblacional de la ciudad de Guayaquil

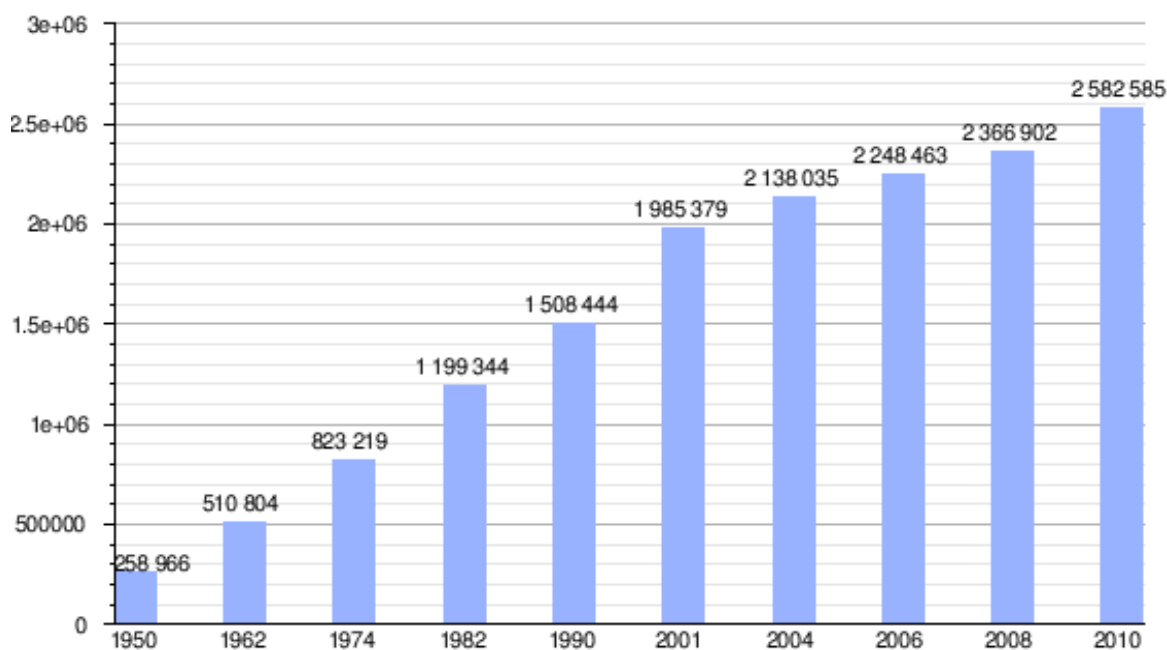
N.º	Nombre	Población
1	Ayacucho	10.706
2	Bolívar-Sagrario	12.149
3	Carbo-Concepción	23.462
4	<u>Febres Cordero</u>	498.334
5	García Moreno	80.255
6	Letamendi	151.615
7	9 de octubre	9.680
8	Olmedo-San Alejo	13.516
9	Roca	9.296
10	Rocafuerte	11.761
11	Sucre	68.071
12	Tarqui	1'050.826
13	Urdaneta	30.323
14	Ximena	680.076
15	<u>Chongón</u>	111.658
16	Pascuales	
	 Total Ciudad	<b>2.740.087</b>

*Fuente: Wikipedia (13)*

Este estudio se realiza sobre la base de los pacientes que asisten a consulta odontológica en SuMédico Centro Médico Ambulatorio, específicamente en la unidad de odontología.

Comprendiendo que dicho centro asistencial posee 7 sedes ambulatorias dentro de la jurisdicción de la misma ciudad se puede inferir que la expansión de esta empresa, dedicada a la prestación de servicios sanitarios ha crecido paulatinamente y a la par con el crecimiento

de la población a la que atiende como se muestra en la figura 8 que expresa los datos poblacionales en los últimos años:



*Figura 8. Evolución demográfica de Guayaquil desde 1950. Fuente Wikipedia (2020) (13)*

Con base en la figura 8 se estima la población total atendida en los diversos centros ambulatorios, en dicha localidad y que representan más de 2 millones y medio de personas que habitan la ciudad ecuatoriana y aun cuando, todas las filiales se ubican en la misma entidad, el universo de estudio se enmarca dentro de la población que acude de la unidad odontológica.

### 3.1.3. Recursos sanitarios en área donde se encuentra la SuMédico

La atención que se le brinda al público que espera un servicio médico privado de calidad, corresponde a la de la sede ubicada al sur de Guayaquil. Todas las sedes de este centro de salud ambulatoria poseen modernas instalaciones con áreas administrativas, áreas de espera para los usuarios que asisten a sus consultas, consultorios médicos, consultorios odontológicos y áreas especiales los laboratorios clínicos.

#### 3.1.4. Recursos sociales y comunitarios donde se localiza SuMédico

En la actualidad, Sumédico no está inserta en programas sociales o comunitarios. Sin embargo, a través de este estudio se pretende conocer la realidad existente alrededor de la unidad odontológica del centro ambulatorio Sumédico y se promoverá la incursión del centro de salud en programas sociales que beneficien a la comunidad.

#### 3.1.5. Recursos estructurales actuales.

En este apartado se mencionarán los aspectos estructurales de los que se hace la unidad odontológica SuMédico y las características asistenciales que ha realizado durante el tiempo en el que ha prestado servicios al público.

Toda clínica odontológica debe estar dotada con los equipos necesarios y de alta calidad para realizar los procedimientos especializados propios de esta importante área de la salud. Lo anterior con la intención de ser capaces de brindar a la población un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de mercado.

Para lograr alcanzar altos niveles de seguridad y comodidad durante las consultas se han instalado equipos de tecnología e ingeniería alemana, los cuales cuentan con diseños ergonómicos funcionales y de gran comodidad para el paciente, permitiendo al especialista en odontología tener control sobre los instrumentos que utilice al realizar un tratamiento.

Igualmente, posee sillones con cabezales flexibles para comodidad del paciente tratado lo que aporta confort tanto a adultos como a niños. Dichas especificaciones permiten hacer uso del mobiliario sobre un eje de 90 grados hacia los laterales proporcionando espacio y soltura para que el odontólogo se desplace durante su trabajo. Además, se cuenta con un sistema de mantenimiento e higiene que permite conservar el confort y el bienestar del odontólogo y de los pacientes. Y a la vez se previenen consecuencias como la contaminación de recursos naturales mediante la desinfección de residuos y materiales, así como la depuración del agua.

El Ministerio de Salud Pública ha emitido normas y regulaciones para el cuidado que se debe tener al trabajar con unidades especializadas como los equipos de rayos X periapicales, panorámicas, radio visiógrafo y cefalométricas. Dicho material ha sido ubicado en espacios



apropiados para resguardar la seguridad de todo el personal que labora en la unidad odontológica y la de los pacientes.

La planta física posee una superficie edificada de 163 m<sup>2</sup> con una distribución en planta de estilo sencillo. La gerencia general de SuMédico cuenta con instalaciones propias y con una distribución de 5 consultorios odontológicos cada uno con baño, sala de espera, sala de rayo X, sala de espera, recepción, área administrativa, área de esterilización, comedor y sala de ecografía. La misma, debe clasificarse como Uso Sanitario, lo que resulta una actividad compatible con el uso del suelo de acuerdo a las normas establecidas a nivel municipal.

- Recepción

Está ubicada en la entrada de la unidad odontológica con el fin de administrar el ingreso y la salida del público de las instalaciones. Asimismo, en esta instancia se toman las llamadas, se recibe y se orienta a los pacientes.



*Figura 9. Recepción de SuMédico.*

*Fuente: elaboración propia (2021). (10)*

- Sala de espera

Este espacio está junto a la entrada de la unidad odontológica y cumple con los requisitos al tener sillas para el público, buena iluminación y ventilación para brindar comodidad a los pacientes mientras esperan por la atención requerida.

- Consultorios

Estancia donde se llevan a cabo las actividades profesionales odontológicas y de ortodoncia.

- Sala de Rayos X

Lugar donde se realizan radiologías a los pacientes para hacer mejores diagnósticos. Cabe destacar, que el personal que realiza estos exámenes de imagenología está formado y acreditado por el Consejo de Seguridad Nuclear.

La unidad Odontológica de SuMédico cuenta con:

- 5 escritorios.
- 5 computadoras de escritorio.
- 1 computadora portátil.
- 50 Sillas
- 6 archivadores
- 5 impresora
- 5 equipos dentales múltiples.
- 5 taburetes clínicos para dentista.
- 5 caritos para clínica dental de 1 cajón.
- 5 mesa de trabajo para laboratorio de 1 puesto
- 5 unidades de trabajo.



*Figura 10. Equipos e instrumentos de la unidad odontológica SuMédico. Fuente: elaboración propia (2021) (10)*

### 3.1.5.1. Actividad asistencial.

Durante los 5 años que han pasado desde su fundación, SuMédico ha sido un prestador de servicio médico y odontológico privado, que ofrece a su público servicios médicos de primer nivel. El mismo, cuenta con personal profesional capacitado para realizar las labores específicas de cada consultorio.

En los últimos 3 años, la unidad odontológica del centro médico ambulatorio SuMédico ha atendido aproximadamente a más de 39,000 pacientes, realizando los tratamientos apropiados para mejorar su salud oral. Los mismos han sido tratados a tan bajo costo que se ha generado una baja en el precio de los tratamientos ortodónticos en el país ecuatoriano.

(10)

Lo anterior se basa en el hecho de que, al dividir las áreas de salud distribuidas en el territorio ecuatoriano, las entidades de la red integral de salud se reúnen mayoritariamente en Guayaquil. De allí que, al contar con varios centros ambulatorios ubicados en esa región, todos al servicio de la ciudadanía, la influencia de los costos de los tratamientos de Sumédico ha marcado un precedente sobre el resto de prestadores de servicios odontológicos. La base de la distribución de centros de salud en Ecuador se ilustra a continuación en la figura 11 con ayuda de la información analizada:

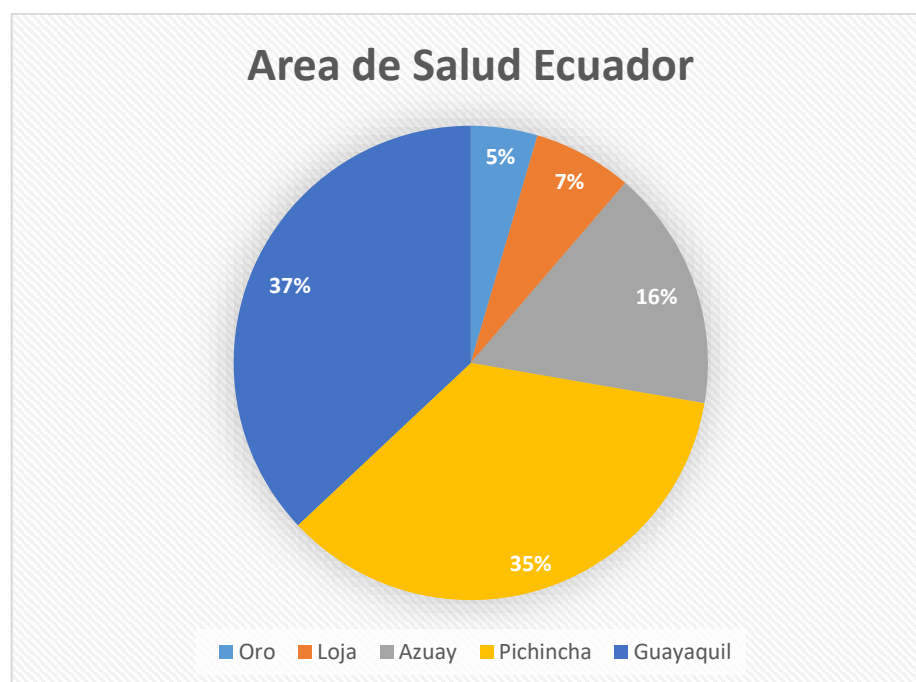


Figura 11. Áreas de distribución de la salud en Ecuador. Fuente: elaboración propia 2021

### 3.2. Análisis interno de la unidad odontológica Sumédico

Para este punto del estudio se ha hecho un análisis de los rasgos internos y externos de la unidad odontológica SuMédico para observarlos y tomar parte de su gestión en un periodo de tiempo específico.

#### 3.2.1. Estructura funcional

##### 3.2.1.1. Recursos humanos

Actualmente en la unidad odontológica laboran un grupo de profesionales preparados y distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3.** Personal adscrito de SuMédico

<b>Odontólogo</b>	<b>5</b>
<b>Auxiliar de Odontología</b>	<b>5</b>
<b>Odontólogo ortodoncista</b>	<b>5</b>
<b>Administrador</b>	<b>1</b>
<b>Personal de recepción o agendamiento</b>	<b>3</b>
<b>Personal de caja</b>	<b>2</b>
<b>Personal de mantenimiento</b>	<b>4</b>

*Fuente: Elaboración propia. (2021)*

##### 3.2.1.2. Organigrama

Por su parte, la unidad odontológica en estudio posee el organigrama detallado en la figura 12:

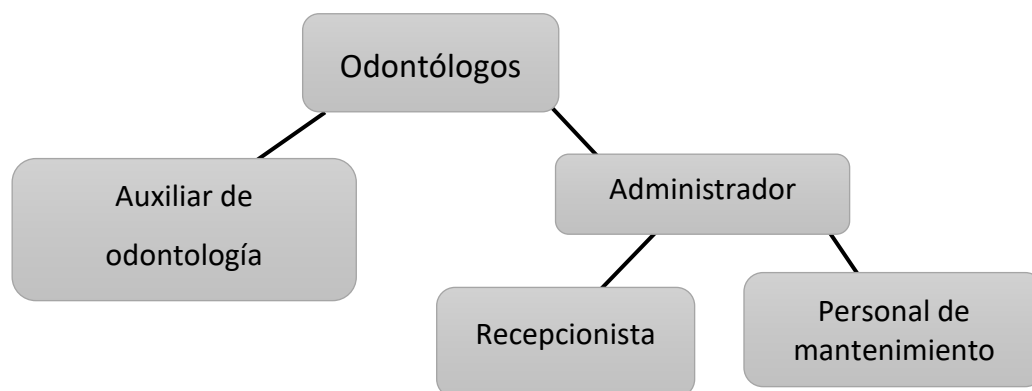


Figura 12. Organigrama de la U. O. SuMédico. Fuente: Elaboración Propia (2021)

#### Funciones de los trabajadores de SuMédico:

- ✓ Odontólogo: encargado de ejecutar acciones para el cuidado, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades bucales.
- ✓ Auxiliar de odontología: quien se encarga de asistir al odontólogo en la realización de tratamientos odontológicos.
- ✓ Administrador: proyecta el progreso de la clínica dental a través de la planeación de procesos y la gestión de los recursos.
- ✓ Recepcionista: proporciona información a los pacientes, agenda citas, organiza mensajes y recibe las emergencias.
- ✓ Personal de mantenimiento: se encarga de mantener en óptimas condiciones las áreas comunes y consultorios de la unidad odontológica.

Debido a las condiciones de la unidad odontológica, la misma no cuenta con personal residente ni pasante. En relación al recurso humano de la empresa, el ministerio de salud pública se encarga de la regulación y ejecución de procedimientos de licenciamiento y certificación instaurando que “las normas para la acreditación de los servicios de salud”; también establece “las profesiones, niveles técnicos superiores y auxiliares de salud que deben registrarse para su ejercicio”. (4)

Cabe destacar que:

El sistema de formación de recursos humanos está constituido por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP que regula), Consejo Nacional de Educación de

Acreditación (CONEA que acredita), CONASA (que formula políticas), MSP-IESS-FFAA-POLICIA-JB-SOLCA-MUNICIPIOS (escenarios de práctica), Asociación de Facultades de Medicina y Ciencias del Ecuador (AFEME - Coordinación académica) y las Universidades públicas y privadas (formación). (4)

Escuelas donde se ha preparado y especializado el personal adscrito a Sumédico. Adquiriendo las bases académicas y experimentales que les permiten prestar el servicio médico a los pacientes y público en general.



Figura 13. Personal odontológico adscrito a SuMédico. Fuente: Elaboración propia. (2021)

(10)

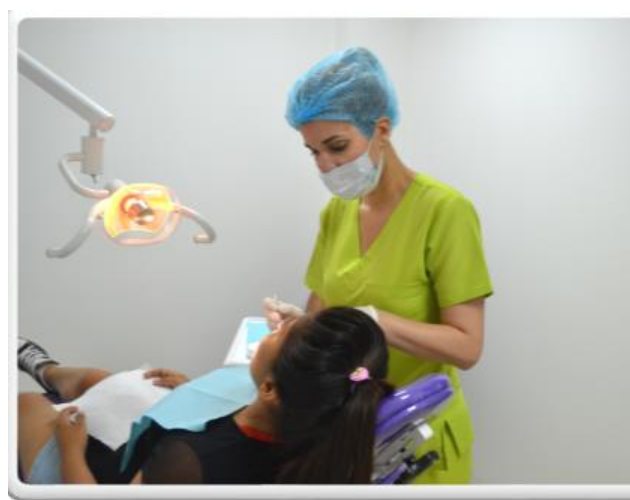


Figura 14. Personal odontológico adscrito a SuMédico. Fuente: Elaboración propia. (2021)

(10)

### 3.2.1.3. Cartera de servicios

Los tipos de servicios o especialidades odontológicas que son practicadas actualmente en la nación, y que por supuesto hacen vida en la unidad odontológica Sumédico son las siguientes:

#### Odontología General

Esta ciencia es una rama de la medicina centrada en la prevención, diagnóstico, y tratamiento de patologías existentes en los dientes, peridonto, articulación temporo mandibular y todas las estructuras de la cavidad oral. Dentro de este marco se define a la odontología general como “la encargada de solucionar los problemas primarios que tienen que ver con la boca, dientes y otras estructuras relacionadas. Representa en la mayoría de los casos el contacto inicial del paciente con el profesional de la odontología”. (15)

#### Rehabilitación Oral

Esta especialidad de la odontología se encarga de restaurar la apariencia natural, ya que devuelve la estética y la armonía oral mediante la colocación de prótesis dentales por la pérdida de piezas dentales, persiguiendo siempre la oclusión y función correcta. Esta especialidad, después de tener un diagnóstico sobre la necesidad del paciente y de decidir el tratamiento que más le beneficiaría, se encarga de la realización de prótesis fijas, móviles, operatorias, colocación de implantes dentales. (16)

#### Periodoncia

Es la rama odontológica que vela mantener sanos los tejidos que rodean la estructura dental a través de la prevención y tratamiento de patologías periodontales. Los problemas en esta área comienzan con la inflamación de encías y rastros de sangre durante el cepillado.

#### Endodoncia

Encargada de brindar tratamientos de conductos radiculares. El tratamiento endodóntico puede tratar desde protección pulpar directa o indirecta hasta la extirpación de la totalidad de la pulpa.

### Ortodoncia y Ortopedia

Esta rama odontológica basa sus objetivos en la corrección ósea y dental de la estructura facial de las personas. De la misma manera, se especializan en las anomalías faciales y alteraciones de los maxilares. (17)

### Odontopediatría

Ésta se ocupa de atender a los niños y sus necesidades odontológicas. En consulta el odontólogo está preparado para ganarse la confianza de los infantes y poder realizar la exploración y aplicar el tratamiento correspondiente. Puede remitir a los pacientes a otros especialistas y en la mayoría de los casos será con el ortodoncista si la condición del paciente lo amerita. (15)

### Cirugía Oral

Al respecto Correa, (2014) sugiere respecto a la cirugía

es la más antigua especialidad reconocida de la odontología y como parte de ella le concierne el diagnóstico y el tratamiento quirúrgico de las enfermedades, anomalías y lesiones de los dientes, de la boca, los maxilares y de sus tejidos anexos. (18)

Mientras la odontología evoluciona, la preparación profesional ha ganado importancia y ha migrado desde la escuela de odontología a los hospitales. En cirugía se han podido corregir grandes anomalías dentolabiales y actualmente existen procedimientos simples su pueden ser llevados a cabo por el odontólogo general. (18)

### Radiología Dental

Esta rama de la odontología tiene permitido el uso de rayos x para producir radiografías que sirven de ayuda para determinar diagnósticos sobre una enfermedad buco dental.



Los servicios odontológicos que se prestan en la unidad odontológica de Sumédico se enfocan en el diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades y malformaciones dentales de niños y adultos. Estos se clasifican en 7 grupos:

- Asistencia dental preventiva

A través de revisiones periódicas para evitar la morbilidad dental, garantizando una mayor salud bucal lo que resulta también en un menor impacto económico.

- Profilaxis

Eliminación de las piezas dentales las sustancias o residuos que se encuentran en el área superficial y que originan la aparición de enfermedades como la periodoncia y las caries.

- Servicio odontológico correctivo

Aplicación del tratamiento correctivo que amerite cada caso, una vez detectada la alteración.

- Restauraciones

Reconstrucción de coronas dentarias o la inserción de piezas faltantes, para brindar naturalidad y bienestar en las piezas que han sido afectadas. A través del uso de materiales como la resina, la porcelana, ente otros, se diseñan prótesis fijas o móviles que pueden sustituir las piezas faltantes.

- Tratamiento ortodóntico

Corrección del posicionamiento inadecuado de las piezas dentales.

- Exodoncia

Cirugías dentales para el ajuste o extracción de piezas cuyos tejidos presentan lesiones.

- Endodoncia

Estudio y diagnóstico sobre posibles patologías existentes en la pulpa dental y en los tejidos periapicales.

El detalle de la cartera de servicios prestados por la unidad en estudio se presenta en la tabla 4.

**Tabla 4.** Cartera de servicios de SuMédico

	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>ODONTOLOGÍA GENERAL</b>	Restauraciones de resina
	Incrustaciones de resina
	Incrustaciones de porcelana
	Corona de porcelana
	Puente fijo
	Prótesis total removible
	Prótesis parcial removible
	Pulpotomía
	Pulpectomía
	Tratamientos de conductos
	Extracciones
	Cirugía de terceros molares
	Radiografía panorámica
	Radiografía cefalometría
	Radiografía periapical
	Sellantes
	Controles de ortodoncia
Colocación de Brackets	
<b>ODONTOLOGÍA GENERAL</b>	Carillas de resina
	Carillas de porcelana
	Carillas Emax
	Lentes de contacto
	Profilaxis
	Detartraje subgingival
	Detartraje supragingival
	Gingivectomía
	Alargamiento de corona

*Fuente: Elaboración propia. (2021)*

### 3.3.Previsión de la Demanda

La inestable situación económica, en muchos países de Latinoamérica ha generado a lo largo de los años movimientos migratorios que derivan en el desplazamiento de sus ciudadanos. La crisis económica venezolana, ha posicionado a Ecuador como “el cuarto receptor de venezolanos en América Latina y el Caribe con una población estimada de más de 240.000 inmigrantes a principios de junio de 2019”. (20) Esto implica que los centros de salud y clínicas

odontológicas presentan un factible aumento de pacientes, quienes deben ser censados y captados con miras a su inclusión en el sistema asistencial y su inserción en los planes estratégicos. Cabe señalar que existe información que denota el marcado aumento de inmigrantes venezolanos “durante la sesión inaugural de una asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo en Guayaquil, el presidente de Ecuador, Lenín Moreno, aseguró que unos 3.000 venezolanos entran cada día a su país.” (22)

Por otra parte, la población de edad avanzada o tercera edad, son un grupo que estadísticamente asiste relativamente poco a consultas odontológicas. Posiblemente, al llegar a esa madurez y en comparación con otros problemas de salud propias en los adultos mayores, las enfermedades oro dentales son apreciadas como de menor importancia. Y si a eso se le suman factores económicos por la dependencia de este sector poblacional a las pensiones y a las dificultades que los mismos puedan tener para desplazarse con mayor independencia, se tiene como resultado el que sean una población que presenta retos en cuanto a la posibilidad de asistir a consultas odontológicas. En el país existen aproximadamente 1 millón de personas de la tercera edad sobre los 65 años y que estos conforman el 6% de la población general. (23)

Los gobiernos procuran, según indican, promover el reconocimiento y la valoración de los derechos de la población de la tercera edad, a miras de normalizar y regularizar la participación activa de las personas mayores. Es por ello que desde el Ministerio de Inclusión Económica y Social (24) se planifican y ejecutan políticas públicas, dentro de las que se encuentra la atención y cuidado, a través de la operación de servicios y centros gerontológicos, privados y públicos. Es por ello que se deben diseñar estrategias que faciliten la inclusión de este sector de la población en programas especiales de atención a la salud. De donde, instituciones clínicas como SuMédico planifique y gestione recursos considerando la situación como una oportunidad para brindar asistencia social. Lo que resultaría en un servicio más dedicado a las necesidades de la comunidad.

### 3.4. Matriz DAFO-CAME

#### 3.4.1. Matriz DAFO de la unidad Odontológica SuMédico2021

## Oportunidades

Aumento de número de pacientes de bajos recursos.

Mejora de las infraestructuras del centro médico.

Mejora en la comunicación con los pacientes.

Competitividad de los servicios con otras empresas médicas.

Aumento de atención a pacientes de tercera edad.

## Fortalezas

Personal capacitado y dispuesto.

Disposición de locales habilitados.

Intención de aplicar acciones de mejora en odontología preventiva.

Atención de consulta diaria

Buena integración grupal del personal que labora en la unidad odontológica



## Debilidades

Dificultades en el agendamiento de turnos y citas por medio de la vía tecnológica (Redes sociales, WhatsApp) por desconocimiento y/o falta de recursos.

Falta de compromiso de las autoridades del centro.

Falta de comunicación clara y asertiva con los pacientes odontológicos.

Deficiente trabajo en equipo de los odontólogos y demás personal.

No se realizan acciones de mejora y evaluación.

## Amenazas

Características de la población.

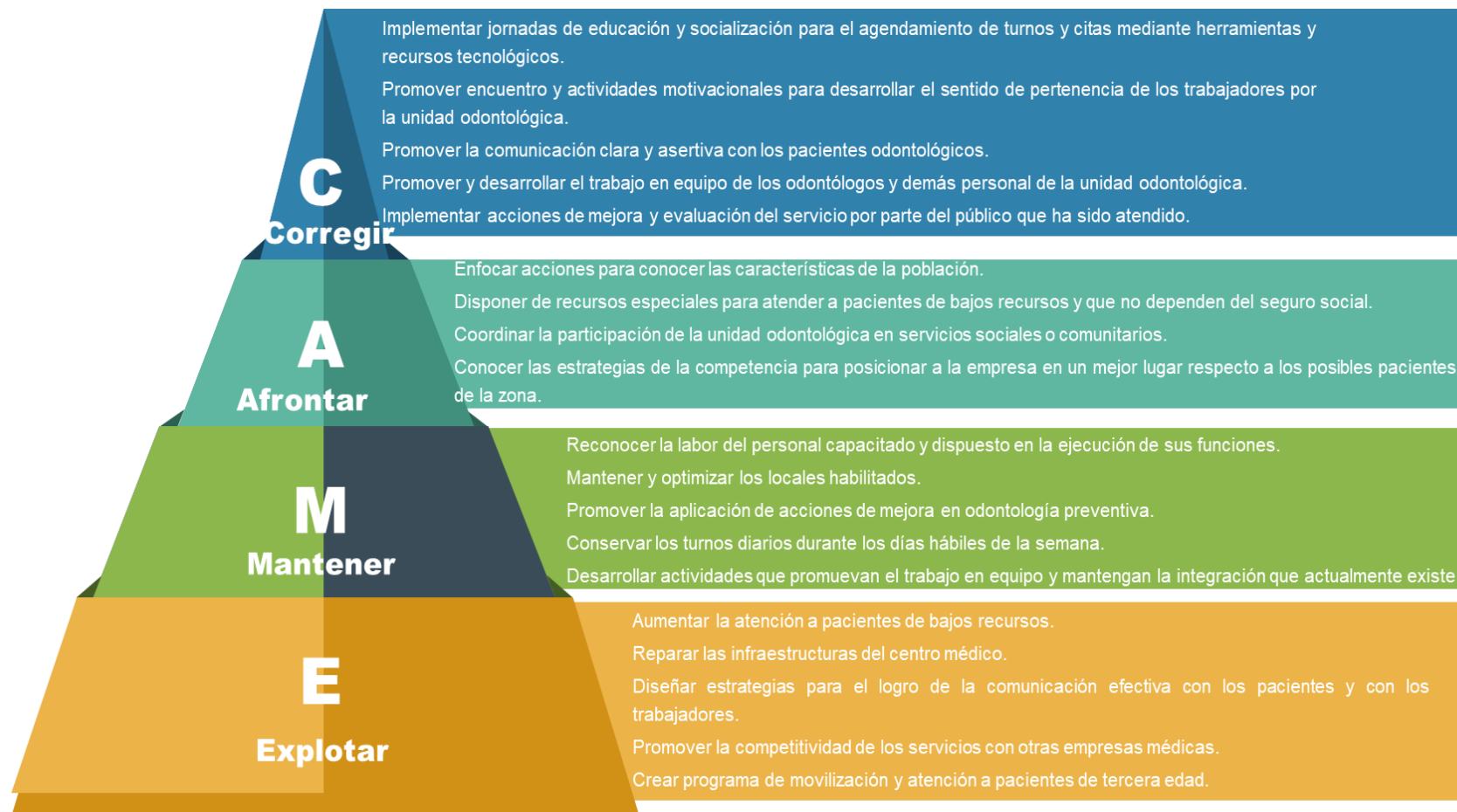
Sistema de atención dirigido solo a pacientes del seguro social.

Poca participación en servicios sociales o comunitarios.

Apertura de otras clínicas dentales en la zona. acciones de mejora y evaluación.

Figura 15. Matriz DAFO de la unidad Odontológica SuMédico2021

## 3.4.2. Matriz CAME de la unidad Odontológica SuMédico2021



*Figura 16. Matriz CAME de la unidad Odontológica SuMédico2021*

Al poder observar de primera mano las condiciones reales de funcionamiento de SuMédico, ha sido posible analizar las características positivas y negativas que le rodean y que pueden influir en la eficiencia del servicio que se presta en este centro ambulatorio, específicamente en la unidad odontológica. Así que para detallar todos los elementos localizados se ha procedido a la realización de una matriz DAFO-CAME que facilite significativamente la delimitación de actividades a planificar para mejorar el desempeño actual del servicio odontológico.

En este punto, a partir del análisis DAFO-CAME que se ha realizado se procede a proponer acciones con el objetivo de reforzar las fortalezas y las oportunidades para reducir el efecto de las amenazas y las debilidades con lo que se espera mejorar los niveles de calidad del servicio odontológico.

De lo anteriormente descrito, se desprenden estrategias que contribuirán a optimizar la experiencia del paciente en el servicio odontológico del centro ambulatorio SuMédico.

#### 3.4.3. Acciones propuestas para aprovechar las fortalezas y oportunidades:

- Planificar y ejecutar actividades publicitarias y de formación sobre la odontología preventiva.
- Organizar y delegar actividades de formación que han de ser realizadas por personal capacitado de la misma organización.
- Promover actividades de integración para fortalecer el trabajo en equipo.

#### 3.4.4. Acciones propuestas para tomar las oportunidades y compensar debilidades:

- Aprovechar la buena disposición del personal para formarlos en el agendamiento y atención al público a través de las tecnologías de la información (TIC).
- Promover una intervención en la labor de las autoridades de la unidad odontológica para que se avoquen a la solución de problemas estructurales del centro y así refuercen su compromiso con la organización.
- Identificar daños en la estructura física para gestionar su reparación y que no generen egresos importantes a largo plazo.

- Crear un proceso especial de formación para fomentar la comunicación asertiva de todo el personal con pacientes y compañeros de trabajo.
- Diseñar e implementar acciones evaluadoras del servicio prestado, con el que se integre la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación: Cada trabajador valorando el desempeño propio (autoevaluación); la evaluación del desempeño de los compañeros de trabajo (coevaluación); y el público valorando el servicio prestado en la unidad odontológica (heteroevaluación).
- Tomar el resultado de la evaluación del servicio de la unidad odontológica para promover cambios que resulten en mejoras y aumenten la competitividad del centro respecto a otros servicios de salud dental.

#### 3.4.5. Acciones propuestas para emplear las fortalezas y reparar las amenazas:

- Coordinar al personal de la organización que está dispuesto siempre a colaborar en la gestión para que realice trabajo de reconocimiento de las características de la población donde se ubica la unidad odontológica.
- Aprovechar las buenas relaciones existentes en el personal y promover la creación de turnos para atender a pacientes de bajos recurso y que no dependen del seguro social,

#### 3.4.6. Acciones propuestas para compensar debilidades y amenazas del entorno:

- Crear y ejecutar acciones de atención a inmigrantes y personas de la tercera edad como parte de la inserción de la unidad odontológica a programas sociales y comunitarios.
- Utilizar plataformas digitales para promocionar los servicios y las ventajas que ofrece el servicio odontológico en el centro ambulatorio Sumédico.

## 4. Plan de actuación de la unidad de gestión clínica

### 4.1. Misión, visión y valores

#### 4.1.1. Misión

Brindar a los pacientes atención personalizada, de excelencia y confort, con médicos de gran experiencia, alto nivel y calidad humana; promoviendo la medicina preventiva y la conciencia social con el fin de brindar atención médica de altura para todos los ecuatorianos sin distinción. (10)

#### 4.1.2. Visión

La visión de esta entidad de salud es la de ser reconocidos como el Centro Médico y Odontológico número uno a nivel nacional. (10)

#### 4.1.3. Valores

Los valores que promueve la gestión de SuMédico2021 (10) son:



Figura 17. Valores de la gestión SuMedico

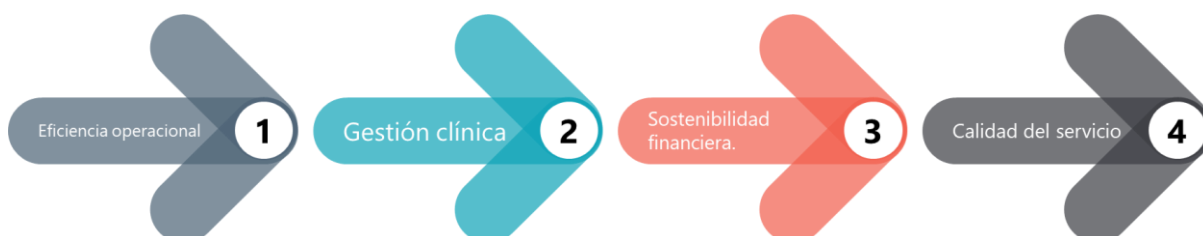
### 4.2. Líneas Estratégicas y Objetivos Asistenciales.

Se han establecido líneas estratégicas que regirán el funcionamiento de la entidad por los próximos 3 años. Esta unidad odontológica, es un ente independiente a pesar de estar inmerso



también en el centro ambulatorio SuMédico. La misma está totalmente a disposición de la comunidad para brindar atención a sus necesidades en cuanto al servicio odontológico.

Los ejes estratégicos establecidos para el período 2020-2022 en la prestación del servicio de cuidado dental de la unidad odontológica SuMédico son los presentes en la figura 20:



*Figura 18. Ejes estratégicos. Elaboración propia (2021)*

#### 4.2.1. Objetivos asistenciales, financieros y de sostenibilidad.

Una vez trazadas las líneas estratégicas de la unidad odontológica del centro ambulatorio SuMédico, se establecen los objetivos asistenciales, financieros y de sostenibilidad.

##### 4.2.1.1. Objetivos Asistenciales

- ✓ Promover en las personas los hábitos de vida saludable en cuanto a alimentación e higiene bucal con el fin de evitar enfermedades a futuro.
- ✓ Brindar un servicio de atención odontológico integral, y de alta calidad a los pacientes.
- ✓ Integrar a pacientes de condiciones sociales sensibles al servicio odontológico creando opciones de inclusión.
- ✓ Procurar la actualización académica del personal especializado en aras de prestar cada vez un mejor servicio.

##### 4.2.1.2. Objetivos Financieros

- ✓ Propiciar el empleo de insumos básicos necesarios para cada paciente.
- ✓ Gestionar la cobertura de las acciones realizadas, percibiendo ganancias para la institución.
- ✓ Perfeccionar el proceso de diagnóstico temprano en los pacientes a través de las guías prácticas.

- ✓ Gestión del uso apropiado y mantenimiento de equipos para procurar la prolongación de su vida útil.
- ✓ Gestión y mantenimiento de la estructura de la unidad odontológica.

#### 4.2.1.3. Objetivos de Sostenibilidad

- ✓ Definir políticas con las que se ofrezca atención odontológica de primera calidad a los usuarios promoviendo en ellos la fidelidad al servicio.
- ✓ Mejorar el proceso de odontología preventiva a través de presentaciones informativas y educativos dirigidos a al público general.
- ✓ promover la atención a los miembros sensibles de la comunidad (tercera edad, inmigrantes)
- ✓ Y la incursión de la unidad odontológica en programas de tipo social.

### 4.3. Mapa De Procesos de la Unidad Odontológica del Centro Ambulatorio SuMédico



Figura 19. Mapa de procesos. Elaboración propia (2021)

## 4.4. Procesos estratégicos, operativos y de soporte.

### 4.4.1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos de atención odontológica de la unidad SuMédico son:

- Procesos de gestión:

Mediante este proceso se analiza el funcionamiento de la organización y se controla las actividades que conllevan al cumplimiento de objetivos pautados en el plan estratégico, se revisan los acuerdos gerenciales, y se monitorea el servicio y compromiso mostrado por todo el personal que hace vida en la entidad de salud. Durante el proceso de gestión, se vigila el cumplimiento de protocolos internacionales, se actualiza la gestión de calidad, se revisan los modelos de valoración organizacional y se produce las guías que orientan a la organización de salud hacia el logro de objetivos y metas planeadas.

### 4.4.2. Procesos operativos o clave:

Son los procesos centrados en la odontología preventiva y en la gestión integral de las enfermedades buco-dentales encontradas en los pacientes y diagnosticadas gracias a la primera intervención de los mismos desde el momento que ingresan a la unidad odontológica y durante la revisión.

Para servir eficazmente a los pacientes que acuden a la unidad odontológica, se siguen una serie de pasos como parte del proceso con lo que se persigue proporcionar un servicio de calidad que sigue una secuencia desde el ingreso hasta la despedida del paciente.

#### **Recepción y registro de información del paciente**

Durante la recepción se establece el primer acercamiento al paciente y se dialoga para conocer su situación y orientarlo de manera personalizada sobre la necesidad que este presenta y los especialistas con los que puede ser redirigido. En esta estación se le señala al paciente que puede confiar en la atención que brinda la unidad odontológica y se crea un clima de confianza.

Seguidamente, el personal de recepción o agendamiento recabara toda la información respecto al paciente que sea necesaria para establecer la historia clínica con las características de cada paciente. En este proceso se llenan formularios si es la primera vez que asiste a consulta. En este sentido, se elabora todo un análisis diagnóstico y desde la recepción se le agenda una cita con el odontólogo para su respectiva valoración.

### **Consulta y atención odontológica**

En este punto, el odontólogo ha recibido el diagnóstico del paciente y su historia clínica, para tener un conocimiento previo suficientemente amplio de las características de la persona antes de proceder a la revisión y valoración. Una vez comience la revisión, se da inicio al proceso de interacción con el paciente para informarle su condición detalladamente y las posibles soluciones que se le pueden brindar. Posteriormente, se decide en conjunto el tratamiento más viable para el problema o situación que presente el paciente y si es necesario referirlo a otro especialista se realiza dicha transferencia con otro profesional. Será el personal de recepción quien se encargue de agendar una nueva cita de ser necesario.

De llegar a un acuerdo firmado sobre el tratamiento más factible a realizar, el paciente debe estar totalmente de acuerdo con las especificaciones del trabajo a realizar y debe también cumplir con el cronograma de revisiones que se realizarán periódicamente.

### **Citas periódicas**

Las citas periódicas serán llevadas a cabo una vez que se haya dado inicio al tratamiento elegido. Serán constantes las revisiones a las que el paciente habrá de asistir para lograr el progreso planeado y el cual se irá detallando en cada consulta por el especialista, para aclarar los alcances que logrados y descartar o recomendar la realización de algún examen o estudio adicional de ser necesario. Dependiendo de cada caso se estimará el tiempo total para la finalización del tratamiento.

### **Diagrama de flujo sobre el servicio.**

El diagrama de flujo puede definirse como: la representación gráfica de secuencias de operaciones de un determinado procedimiento, recorrido de las formas y/o materiales a

través de una organización. El flujo permite medir el desempeño, que es donde radica la parte medular del proceso, debido a que comprende el análisis individual y comparativo de los componentes del proceso y elementos complementarios para determinar el comportamiento y tendencias actuales, además de los hechos y supuestos subyacentes que han influido en su surgimiento. De su aplicación se desprenderán las alternativas de acción que, sobre una base de consenso y unidad de propósito, ayudarán a fortalecer el proceso de toma de decisiones y mejora de procesos. (27)



Figura 20. Diagrama de flujo de atención odontológica. Fuente: Elaboración propia (2021)

**Facturación:**

A través de la ella, se realizan los cierres de caja diariamente, emisión de facturas individuales o en bloque, gestionar pacientes con empresas aseguradoras, así como la gestión de domiciliaciones bancarias, entre otras cosas. (26)

De igual manera, en esta parte del proceso se producen balances periódicos, control de la tesorería e informes detallados de cada área de la clínica (26) controlando y sistematizando así las cuentas de obligaciones y acciones tributarias de la unidad odontológica.

**4.4.3. Procesos de soporte:**

Este tipo de procesos contribuye a brindar una mejor atención médica al servir de apoyo durante la ejecución de los estadios ejemplificados en el diagrama de flujo de la consulta odontológica, aportando los requerimientos indispensables para llevar a cabo apropiadamente los tratamientos. Para estos procesos prestan su colaboración los auxiliares de odontología, el personal de limpieza, el personal administrativo, de apoyo legal, entre otros. También resultan elementales los siguientes elementos de apoyo:

- Servicio de radiografía odontológica: implica los pasos a seguir para la toma de panorámicas dentales que permitirán obtener el diagnóstico del paciente y, así, indicar los tratamientos según sus necesidades.
- Administración de historias clínicas: se trata de todas las actividades que envuelven el control y custodia de la información médica de los clientes de la clínica dental.

Cada proceso se monitoriza a través de indicadores de calidad con los que se procura perfeccionar los indicadores valorados deficientemente. Esto, mediante un sistema periódico y cíclico de evaluación.

## 4.5. Calidad del Servicio y Seguridad del Paciente

**4.5.1. Calidad del servicio**

Se ha perseguido en todo momento satisfacer las necesidades de los pacientes al ofrecerles un servicio óptimo y de calidad. Aunque puede mejorarse el sistema de gestión de calidad. Y

es que desde el año 2008 se produjeron cambios en la concepción de la calidad de la atención brindada al señalar en el artículo 362 de la Constitución de la República (2008) que “los servicios de salud serán seguros, de calidad y calidez” (29)

Respecto al servicio odontológico de calidad, Fleishman (1992) en Sosa (30), sostiene que: “La calidad de la atención ofrecida al paciente está relacionado con cuatro aspectos: a) el sistema de salud; b) la atención profesional y técnica; c) las relaciones interpersonales entre el equipo profesional y el paciente, y, d) el costo de la atención”. Entonces, se vive la experiencia de la consulta médica como un todo que debe superar las expectativas del paciente al unirse todos esos factores.

Para medir la calidad del servicio odontológico se tiene que el enfoque en sistema, planteado por Donabedian también citado en Sosa (30) es generalmente aprobado. De allí se desprende que “la calidad se estudia y se mide teniendo en cuenta tres componentes esenciales: estructura, proceso y resultados.”

- Estructura:

Este elemento se refiere a” la cantidad y calificación del personal, los equipos e instrumentos disponibles, los recursos financieros, las instalaciones y otros recursos materiales, las normas y reglamentos existentes, así como la organización establecida”. Así mismo, encierra:

la voluntad política y el liderazgo comprometido, así como la formulación de políticas y estrategias y la aplicación de técnicas de dirección por objetivos y de planificación estratégica. En otras palabras, se refiere al conjunto de características o atributos de índole organizativa o material que se mantienen con relativa estabilidad temporal. (30)

- Proceso:

Está referido a las acciones que son ejecutadas en la acción y aquellas que se llevan a cabo para asegurar la realización del proceso. Son incluidas dentro de este elemento no solamente las acciones ejecutadas por el personal de salud...sino también las acciones realizadas por los pacientes. (30)

- Resultado:

Esta es la consecuencia del proceso de atención, con el sucesivo cambio en el estado de salud.

Por otro lado, incluye también:

el análisis del nivel de impacto; el cumplimiento de indicadores y de los gastos efectuados; la satisfacción de los usuarios, prestadores y decisores; la certificación y acreditación institucional con la subsiguiente estimulación de la calidad técnica y gerencial basada en el desempeño, así como la identificación de nuevos problemas que llevan a un perfeccionamiento continuo. (30)

#### Premisas de un programa de calidad

De acuerdo a Sosa (30) existe condiciones para lograr un programa de calidad y debe ser conocido y manejado como guía para el funcionamiento consiente de una unidad clínica, tales condiciones sugieren que:

- No será posible hacer una medición de la calidad sobre la atención de salud exenta de todo error. En este sentido, las mediciones pueden perjudicar a las instituciones y a los especialistas en odontología en una forma injusta, por lo cual debe hacerse todo lo posible para usar mediciones que indiquen el “estado del arte”, aun cuando implique gastos extras.
- La calidad de la atención debe ser evaluada a distintos niveles, desde la suministrada por profesionales en forma individual, al suministrado por un determinado programa de salud.
- La participación activa de los odontólogos en la investigación, enseñanza y formulación de políticas relacionadas con la calidad de la atención, permitirán hacer avanzar estas actividades y elevarán el desempeño global del sistema de atención médica y odontológica.
- Incrementar la calidad de los bienes y servicios de la salud pública, requiere la participación activa y el liderazgo de las personas que hacen el trabajo diario. Involucrar a los odontólogos y otros profesionales de la salud en la medición y gerencia de la calidad no es sólo deseable, sino esencial para el mejoramiento de la calidad.
- Al analizar la calidad de la atención y la satisfacción de la población se debe abandonar el énfasis en hallar errores en la práctica odontológica e imponer sanciones punitivas, pues los



errores dependen más de los sistemas organizacionales que de los hombres. Es más efectiva la reducción de errores que castigar a las personas.

Sosa también sugiere que:

- El aseguramiento de la calidad requiere del trabajo colaborativo de todos los que trabajan en la institución de mejorar la calidad.
- Lograr un profundo conocimiento de las necesidades de los pacientes mediante un adecuado sistema de monitoreo, que permita que éstas sean incorporadas al programa de cada institución.
- Confeccionar un programa dinámico de mejoría permanente de la calidad de la atención, encaminado a la satisfacción de aquellas necesidades identificadas. Un sistema que permita medir tales mejoras.
- Brindar una atención especial al proceso de prevención de los errores que conducen a la insatisfacción, y no a la corrección de los mismos.
- Establecer en cada institución un convenio que involucre a todo el colectivo para lograr la excelencia en el desempeño institucional, basado no sólo en compromisos colectivos, sino también en los individuales y que se acompañe de un sistema de premios y estímulos. El sentido de pertenencia es requisito indispensable.
- Disponer de una “estructura formal” que sustente y gobierne las actuaciones relacionadas con calidad-satisfacción. Una gestión eficaz depende en gran medida de la disponibilidad de toda la información requerida.
- La no calidad de la atención en salud y la insatisfacción de la población por los servicios recibidos, tiene un costo económico, social y político.
- Es imprescindible desarrollar una “cultura por la calidad de la atención”

De todo lo anterior surgen las variables para tomar en consideración para evaluar la calidad del servicio odontológico. Las variables asociadas a la estructura, proceso y resultados se encuentran en el Anexo. (30):

#### 4.5.2. Seguridad del Paciente

En cuanto a la seguridad del paciente durante la prestación del servicio odontológico, la unidad odontológica se conecta con las metas internacionales publicadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Joint Commission International (JCI) y que ha sido citadas por la Revista de pediatría (2018) (31). Las mismas reúnen las pericias dirigidas a circunstancias de gran riesgo para el público. Con ellas también, se busca mejorar la eficacia y eficiencia del servicio odontológico donde esta indispensablemente inmersa la seguridad del paciente. Es de aclarar que “La seguridad del paciente involucra a todos los estudios, prácticas y acciones promovidas por las instituciones sanitarias para disminuir y eliminar los riesgos de daños innecesarios”. (31)

**META 1:** Identificar correctamente a los pacientes.

Cada paciente debe ser correctamente identificado. Esto con la intención de ser precisos en la identificación de cada cliente y así reducir o eliminar la posibilidad de cometer errores en la dosificación de medicinas, sangre, muestras de análisis de laboratorio y la administración de algún tratamiento de manera errada. Es así como “El empleo de identificadores con al menos dos rasgos (nombre y edad) es una estrategia útil para el logro de esta meta.

**META 2:** Mejorar la comunicación efectiva

Esta meta es clave para el éxito de los procesos y de la gestión clínica de la unidad, ya que si existe una clara y asertiva comunicación se previenen errores de toda índole.

“La información que se comunica, dentro del Equipo de Salud, debe propiciar la continuidad de la atención, en todos los niveles y entre todos los profesionales que participan de la misma. Al hacer un relato verbal, escrito o por teléfono, el profesional debe asegurarse de que la otra persona haya comprendido y registrado la información correctamente. Los registros y cambios deben ser de fácil lectura y comprensibles.” (21)

Los vicios en la comunicación podrían ocasionar perjuicios importantes en el peor de los escenarios para el paciente.

### META 3: Mejorar la seguridad de los medicamentos de alto riesgo

Esta meta considera la relevante importancia de evitar las equivocaciones en la medicación de pacientes. Muy a menudo, “los medicamentos de alta vigilancia son aquellos relacionados con un alto porcentaje de errores y con alto riesgo de resultados adversos.” (31) Para evitar estas circunstancias cada unidad médica debe asegurar estos químicos almacenándolos, etiquetándolos y clasificándolos para identificarlos fácilmente.

De acuerdo a la OMS y la JCI (31) se recomienda para cumplir esta meta las siguientes directrices:

- Enviar el medicamento individualmente para el paciente con una identificación de alta vigilancia (etiquetas de color).
- No dejar estos medicamentos con fácil acceso.
- Los medicamentos de control especial preparados en diluciones para administrar deben estar rotulados siempre y bajo su custodia por el personal de enfermería.

### META 4: Garantizar la cirugía en el lugar correcto, con el procedimiento correcto y en el paciente correcto

Debe existir la absoluta seguridad de estas características mediante el protocolo de expediente clínico y el diagnóstico realizado previo la realización del tratamiento. También se debe “Se debe registrar en la lista de verificación las acciones de la salvaguardia realizadas para el paciente quirúrgico, dentro de la sala de operaciones.” (31)

Los conflictos comunicacionales en el equipo de trabajo pueden ocasionar equivocaciones durante las cirugías.

Los pasos para una cirugía segura incluyen:

- Comunicar a los pacientes sobre la cirugía que se realizará y en qué lugar.
- Utilizar la lista de verificación antes de la inducción anestésica, de la incisión quirúrgica y antes de que el paciente deje el centro quirúrgico. (31)

### META 5: Reducir el riesgo de las infecciones asociadas al cuidado de la salud

Esta meta conduce a la reducción de riesgos por infección a través del cuidadoso sistema de desinfección de las manos. De esta manera, se promueve la prevención como una directriz primaria. El uso de propaganda dentro de las instalaciones de salud sirve para recordarle al personal la importancia de este método de asepsia en su oficio. (31)

#### META 6: Reducir el riesgo de daño causado por las caídas

Es necesario en toda entidad médica, la evaluación del paciente y las condiciones físicas de la estructura para evitar a toda costa la caída de los mismos. Una caída muy comúnmente puede producir daños y lesiones que además de empeorar las condiciones del paciente son responsabilidad directa del centro médico y sus responsables.

Si existe un inminente riesgo de caída, es imperativo procurar:

- La eliminación de obstáculos y objetos del suelo.
- La presencia constante de un acompañante.
- El ajuste de los medicamentos que causan mareos o debilidad. (31)

Existe siempre el riesgo de quebrantar la seguridad y el bienestar de algún paciente y por lo tanto deben evitarse situaciones como las siguientes:

- Fractura mandibular.
- Realización de exodoncias en la pieza dental equivocada.
- Confundir al paciente con otro.
  - Dosificación del medicamento incorrecto.
  - Lesiones en los ojos del paciente debido a la falta de protección.
  - Falta de esterilización de instrumentos
  - Falta de información personal en las historias sobre alergias y otras patologías.
  - Aplicación de algún material que provoque reacción alérgica en los pacientes.
  - Prescripciones hechas a pacientes con alergias a los medicamentos recetados
  - Reúso de materiales desechables
  - Negligencia en la valoración de cáncer oral
  - Receta de medicinas erróneas.

#### 4.6. Atención centrada en el paciente

La definición de atención centrada en la paciente trata, además de la prevención, el tratamiento y control de patologías, el resguardo del bienestar mental y físico mediante el servicio prestado. “La atención centrada en el paciente fomenta la colaboración activa y la toma de decisiones compartidas entre los pacientes y los profesionales de la salud para diseñar y gestionar un plan de atención integral y personalizada.” (32)

De igual manera, se señalan los aspectos médicos que mejoran la atención al paciente (32):

- Personal entrenado y capacitado
- Cuidado de calidad
- Equipamiento moderno y seguro
- Uso de instrumentos adecuados
- Uso de medicamentos apropiados
- Uso de nuevas tecnologías

Por otra parte, es muy importante reconocer aquellos aspectos no médicos que mejoran la atención al paciente (32)

- Accesibilidad y disponibilidad
- Poco tiempo de espera
- Información clara
- Burocracia simplificada
- Comunicación fluida
- Servicios auxiliares: quienes cooperan para que la estancia en el centro odontológico sea más agradable.

#### 4.7. Guías clínicas y rutas asistenciales para una atención integrada.

Las guías clínicas surgen como “recomendaciones desarrolladas de forma sistemática para ayudar al profesional sanitario y al paciente a tomar las decisiones adecuadas en circunstancias clínicas específicas” Peiro (2009) (33) sirviendo de gran apoyo

En la práctica, los protocolos y Guías de Práctica Clínica presentan características mezcla de las anteriores: cualquier protocolo elaborado en la actualidad debe apoyarse en pruebas científicas y suelen ser multidisciplinarios, al margen de que puede intentarse la revisión del mismo para que se aproxime a las características que debería tener para ser considerado una guía de práctica clínica, al menos su apoyo en las pruebas científicas, la elaboración multidisciplinaria y que incluya indicaciones precisas que faciliten la adopción de decisiones por parte de los profesionales.(33)

- Guía Práctica Clínica (GPC): Caries

Esta guía aborda ampliamente el diagnóstico, prevención y tratamiento para el primer nivel de atención y acciones específicas para segundo y tercer nivel de la patología señalada. Asimismo, la guía “está dirigida al amplio grupo de profesionales involucrados en la atención odontológica tales como: odontólogos generales, especialistas, médicos generales, enfermeros y personal técnico de salud, estudiantes de las carreras en ciencias de la salud y todo personal relacionado con la atención odontológica” (34)

- Guía Práctica Clínica: Trauma dental, TD

Esta GPC promueve la prevención, diagnóstico, tratamiento y control del trauma dental en Pacientes niños, adolescentes, adultos y adultos mayores.

La misma, tiene como fin el proporcionar a los profesionales de la salud, recomendaciones clínicas basadas en la mejor evidencia científica disponible acerca de la prevención, diagnóstico y tratamiento del trauma dental en niños y adultos. (35)

#### 4.7.1. Gestión del conocimiento e información

Una activa y cíclica gestión del conocimiento e información es necesaria tanto para mantener a la unidad odontológica dentro del movimiento tecnológico y académico actual, como para la modernización de recursos y herramientas que facilitan los procesos estratégicos y operativos de la unidad médica odontológica. Por lo que se recurre a la planeación estratégica de actividades especiales a las que el personal asiste para su seguir desarrollando crecimiento personal y profesional. Todo esto con la intención de ir a la par de los cambios en la sociedad y procurando la manera de simplificar y perfeccionar procesos. Igualmente se persigue, en el caso de los especialistas, proporcionarles nuevas herramientas y técnicas de trabajo que con su aplicación conlleven a la prestación de un servicio odontológico cada vez mejor.

Como resultado de las pretensiones anteriormente señaladas se han pautado los siguientes objetivos en cuanto a gestión del conocimiento:

- Promover la continuidad en la formación académica, así como la realización de especializaciones, en los odontólogos y demás profesionales, en las áreas académica correspondiente.

- Propiciar la creación de trabajos de investigación a partir de problemáticas surgidas en el área de labores con el propósito de optimizar el servicio odontológico integral.
- Generar espacios para la innovación en el ámbito de la gestión clínica, así como en el financiamiento y la optimización de recursos.

#### 4.8.Docencia y formación continuada.

##### Docencia

Actualmente, la unidad odontológica no mantiene colaboración con instituciones para desarrollar actividades formativas. Sin embargo, se espera que próximamente consiga establecer un convenio para la formación de actividades ajustadas al currículo de pregrado

##### Formación continua

Esta es parte importante del ambiente laboral y del entorno profesional, ya que se realizan periódicamente socializaciones sobre aspectos referentes a la organización y sobre la actualización de guías prácticas con vigencia actual.

#### 4.9.Actividad investigadora

Aunque actualmente se está generando un ambiente de motivación para generar conocimientos a través de investigaciones, aún no se han realizado estudios dentro de la unidad odontológica debido a diferentes factores. Se espera que en el futuro cercano se cuente con los recursos y sobretodo con el tiempo necesario para realizar la mencionada actividad. Por lo pronto se han realizado reuniones con los profesionales adscritos a la unidad odontológica para delimitar y seleccionar las líneas de investigación que más contribuirían al realizar estudios dentro de los diferentes paradigmas de pensamiento.

De antemano se evidencia la gran utilidad e importancia que tendría la realización de ensayos clínicos y la creación de proyectos para el perfeccionamiento del cuidado integral del paciente odontológico.

#### 4.10. Cuadro integral de mando

Líneas estratégicas de acuerdo a los ejes del servicio odontológico SuMédico.

**Tabla 5.** Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la eficiencia operacional.

Línea estratégica	Objetivos estratégicos	Indicadores	Situación de partida (SP) / Metas	Iniciativas
Eficiencia operacional	Crear aportes a las rutas y guías clínicas relevantes.	Número de sesiones realizadas anualmente para discutir guías clínicas.	SP:15 Meta:40	Organización periódica de sesiones con la participación del personal para desarrollar objetivos pautados.
	Propiciar el manejo apropiado y mantenimiento de equipos.	*Programación de jornadas informativas sobre el uso de equipos.	SP: No existen Meta: 3	*Socialización sobre el uso correcto de equipo.
		*Organización de revisiones y mantenimiento de equipos	SP: 1 Meta: 2	*Cronograma de revisión y mantenimiento de equipo.
	Participar en actividades formativas teórico/prácticas	Cantidad de personal participando en actividades formativas	SP:3 Meta: 7	Publicación de cronograma de actividades formativas
	Mejorar los procesos logísticos y de apoyo.	Número de sesiones de actualización de procesos logísticos y de apoyo.	SP: 1 Metas: 3	Organización de jornadas de actualización de procesos logísticos.
Asistir a actividades de formación en seguridad del paciente.	Nº de participantes que acuden a actividades de formación de seguridad del paciente	SP: 0 Meta: 4	Inscribir al personal del centro médico en talleres de seguridad del paciente.	

Fuente: Elaboración propia (2021)



**Tabla 6.** Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la sostenibilidad financiera.

<i>Línea Estratégica</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Indicadores/ Formula</i>	<i>Situación de partida (SP)/Metas</i>	<i>Iniciativas</i>
	<i>Mostrar el resultado de los criterios organizacionales empleados.</i>	<i>N° de reuniones informativas realizadas</i>	<i>SP: No existen Meta: 2</i>	<i>Socializaciones semestrales</i>
		<i>Formula: N° de personal capacitado en 22 X 100 Total, del personal</i>		
<i>Gestión clínica</i>	<i>Promover capacitación personal.</i>	<i>la d Fórmula N° de empleados que cumplen con</i>	<i>SP: 85% Meta: 100%</i>	<i>Organización y participación en cursos, talleres y congresos.</i>
	<i>Desempeño profesionales técnicos</i>	<i>de las indicaciones y organizativas X 100 Total de empleados adscritos al centro odontológico</i>	<i>SP: 90% Meta: 100%</i>	<i>Evaluación periódica del desempeño laboral.</i>
	<i>Realizar mejoras en la planta física del centro médico</i>	<i>N° de equipos a reemplazar</i>	<i>SP: 0 Meta: 2</i>	<i>Incorporación técnicos de equipos con nueva tecnología</i>

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Tabla 10.** Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la gestión clínica.

<i>Línea estratégica</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores / fórmulas</i>	<i>situación de partida/ Meta</i>	<i>Iniciativas</i>
<i>Sostenibilidad financiera</i>	<i>Control del presupuesto</i>	<i>Formula: Reducción de gastos por reposición de insumos X 100 total de gastos</i>	<i>SP: 10% Meta: 30%</i>	<i>Proporcionar odontología preventiva para reducir las complicaciones.</i>
	<i>Aumentar los ingresos por atención a nuevos pacientes.</i>	<i>Fórmula: Incremento de nuevos pacientes X 100 N° total de pacientes</i>	<i>SP: 5% Meta:25%</i>	<i>Invertir en marketing publicitario, anunciando en redes y buscadores populares.</i>
	<i>Comportamiento de los costos según la actividad.</i>	<i>Fórmula: Cobertura de tratamientos y producción de ganancia X 100 Total de ganancias</i>	<i>SP: 75% Meta: 100%</i>	<i>Promover la contraloría de recursos.</i>
			<i>SP: 3% Meta: menos del 1% De prótesis SP: 5% Meta: menos del 3% De obturaciones</i>	<i>Mejorar el listado de verificación de seguridad en los pacientes.</i>

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Tabla 7.** Tabla de presentación de acciones a partir de las líneas estratégicas y tomando en cuenta la calidad del servicio prestado.

<i>Línea estratégica</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Indicador / fórmula</i>	<i>Situación de partida/ Meta</i>	<i>Iniciativa</i>
<i>Calidad del servicio</i>	<i>Conocer del grado de satisfacción de los pacientes</i>	<i>Satisfacción del paciente respecto al servicio odontológico.</i> <i>Fórmula:</i> <i>No. De pacientes satisfechos X100</i> <i>Total de pacientes atendidos.</i>	<i>SP: (No aplica)</i> <i>N/A</i> <i>Meta: 80%</i>	<i>Realizar mediciones de satisfacción del paciente.</i>
	<i>Mejorar la comunicación con los pacientes.</i>	<i>Fórmula:</i> <i>Pacientes satisfechos con la información recibida X 100</i> <i>Total de pacientes atendidos</i>	<i>SP: 5%</i> <i>Meta:80%</i>	<i>Designación y preparación de personal que brinde información oportuna a los pacientes.</i>
	<i>Evaluar el resultado de los tratamientos aplicados a pacientes.</i>	<i>Fórmula:</i> <i>Aumento de pacientes por tratamientos de calidad X100</i> <i>Total de pacientes atendidos</i>	<i>SP: 10%</i> <i>Meta: 40%</i>	<i>Analizar la afluencia de pacientes referidos por otros pacientes.</i>
	<i>Implementar la autoevaluación del servicio prestado.</i>	<i>Fórmula:</i> <i>Autoevaluación realizada sobre servicio prestados cada paciente X100</i> <i>Total de evaluaciones al servicio</i>	<i>SP: N/A</i> <i>Meta: 100%</i>	<i>Promover la autoevaluación del desempeño a través de la reflexión tras procedimientos aplicados.</i>

Fuente: Elaboración propia (2021)

## 5. Curriculum del candidato

### *Jean Bryan Morán Peña*

0940747579

13/01/1993

Jeanmorán10@gmail.com  
Av. Colón, Urb. Los Helechos  
Milagro - Ecuador



#### **ESTUDIOS REALIZADOS**

---

Maestrante	:	U. Internacional de la Rioja(España) Máster en Dirección y Gestión Sanitaria (Cursando el último cuatrimestre)
Instrucción Superior	:	U. Católica de Santiago de Guayaquil. Odontólogo (2017)
Diplomado	:	Marconi International University Liderazgo (2020)
Secundaria	:	Colegio Fiscal José María Velasco Ibarra
Primaria	:	Unidad Educativa Particular Moderna

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

---

- **Centro Medico "SU MEDICO" Clínica Especializada en Ortodoncia, Odontología General. Guayaquil**  
Odontólogo  
Agosto 2018 hasta la actualidad.
- **Dental center**  
Gerente Propietario  
Agosto 2017 hasta la actualidad
- **Ministerio de Salud Pública – Distrito 09D17 Milagro**  
Odontólogo  
Agosto 2017- julio 2018

#### **CURSOS Y SEMINARIOS REALIZADOS**

---

- **Colegio de Odontólogos del Guayas (32 horas)**  
.. Curso de endodoncia intermedio, teórico- practico, febrero 2018
- **Federación Odontológica Ecuatoriana (FOE).(40 horas)**  
.. "XLV Congreso Odontológico Ecuatoriano"

- **Asociación de Endodoncistas del Ecuador (ASEEC) (16horas)**
  - .. Congreso Internacional de Endodoncia.
- **OmniDental Training Center. (40 horas)**
  - .. Carillas Directas de Resina
- **Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (32 horas)**
  - .. Primer Congreso de Actualización Odontológica.
- **Ministerio de Salud Pública**
  - .. Atención en Salud a Víctimas de Violación de Derechos Humanos y Delitos de la Humanidad.
- **Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**
  - .. Accidentes y Complicaciones en Cirugía Bucal.
- **Organización Panamericana de la Salud (40 horas)**
  - .. Prevención Secundaria de Enfermedades Cardiovasculares para el Equipo del Primer Nivel de Atención.
- **Ministerio de Salud Pública**
  - .. Síndrome de Laron.
- **Ministerio de Salud Pública (18 horas)**
  - .. Servicios de Salud y Atención a Poblaciones LGBTI en el Sistema Nacional de Salud.
- **Ministerio de Salud Pública (10 horas)**
  - .. Gestión Integral de Desechos Sanitarios.
- **Ministerio de Salud Pública (12 horas)**
  - .. Interculturalidad y Salud.
- **Empresa Pública Cuerpo de Bomberos de Milagro.**
  - .. Seguridad Humana.
- 

## **LOGROS OBTENIDOS**

---

- **Habilitación para el ejercicio profesional**
  - .. CEAACES 2016

## 5.1. Funciones del Jefe/a clínico

- Ser capaz y responsable de dirigir, coordinar y organizar la unidad odontológica.
- Planificar y estructurar la actividad asistencial de la unidad odontológica.
- Establecer los protocolos, las técnicas y recursos a utilizar en la práctica de la función asistencial dentro de la unidad odontológica.
- Ser garante de los niveles de calidad en el servicio asistencial de la unidad odontológica.
- Evaluar de manera periódica la calidad de la atención sanitaria prestada en la unidad.
- Supervisar la compra de materiales y consumibles.
- Mantener un ambiente interno en el cual el personal este completamente implicado en alcanzar los objetivos de la unidad odontológica.

## 5.2. Competencias de liderazgo

### 5.2.1. Competencias de dirección

- Inspirar a los integrantes del equipo mediante el uso de la misión y la visión de la unidad para que cumplan todos los objetivos estratégicos y posteriormente superen las expectativas.
- Dar ejemplo con su ética de trabajo y estimular la sana competitividad entre los miembros del equipo.
- Detectar las fortalezas y las debilidades de cada integrante del grupo de trabajo.
- Elaborar una agenda de aprendizaje para desarrollar las fortalezas y trabajar en las áreas de mejora para el grupo y para cada una de las personas de forma individual

### 5.2.2. Competencias de comunicación

- Desarrollar relaciones personales abanderando cambios positivos
- Tener feedback con el grupo de colaboradores de manera eficaz
- Ser empático

## 6. Bibliografía

1. Ministerio de salud pública del ecuador. Manual del modelo de atención integral del sistema nacional de salud (p.p. 6, 32, 81) 2012 Quito. Ecuador. [Online] Disponible en: [https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual\\_Modelo\\_Atencion\\_Integral\\_Salud\\_Ecuador\\_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf](https://www.kimirina.org/images/kimirina/documentos/publicaciones/Manual_Modelo_Atencion_Integral_Salud_Ecuador_2012-Logrado-ver-amarillo.pdf)
2. Lucio R. Sistema de salud de Ecuador. Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. [Online]; 2011. Disponible en: <https://scielosp.org/article/spm/2011.v53suppl2/s177-s187/es/>
3. Ministerio de Salud Pública. Infraestructura de Salud en el Ecuador. [Online] (s/f) Disponible en: <https://www.salud.gob.ec/infraestructura-de-salud-en-el-ecuador/>
4. Organización Panamericana de la Salud. Washington, D.C. [Online]; 2008. Disponible en: [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=publications&alias=74-perfil-de-los-sistemas-de-salud-ecuador-monitoreo-y-analisis-de-los-procesos-de-cambio-y-reforma&Itemid=599](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=publications&alias=74-perfil-de-los-sistemas-de-salud-ecuador-monitoreo-y-analisis-de-los-procesos-de-cambio-y-reforma&Itemid=599)
5. Organización Mundial de la Salud. (2007). Salud Bucodental. Nota Informativa #318
6. Ministerio de Salud Pública [Online]; (2012) Disponible en: <http://www.salud.gob.ec/biblioteca/>
7. Vascones Vera, José. Proyecto de Creación de una Clínica Odontológica como una alternativa medico socio empresarial. [Online] (2003) Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3654/1/6181.pdf>
8. Ministerio de Salud Pública. Manual operativo de permisos de funcionamiento. [Online] (2011) Disponible en: [https://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/borrador\\_manual\\_operativo\\_de\\_permisos\\_de\\_funcionamiento.pdf](https://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/borrador_manual_operativo_de_permisos_de_funcionamiento.pdf)
9. Dirección Provincial de Salud de Los Ríos. Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control Sanitario. [Online] Ecuador (2008) (p.3) Disponible en: [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-4712-Reglamento\\_otorgar\\_Permisos\\_funcionamiento\\_Establecimientos.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-4712-Reglamento_otorgar_Permisos_funcionamiento_Establecimientos.pdf)

10. SuMédico Centro Médico Familiar. [Online]; (2021). Disponible en: <http://www.sumedico.ec/>
11. Googlemaps. Ubicación de la Matriz Sumédico. [On line] (2021) Disponible en: <https://www.google.com/maps/search/Google+Maps.+Ubicaci%C3%B3n+de+la+Matriz+Sum%C3%A9dico./@10.324708,-68.7512681,15z/data=!3m1!4b1?hl=es>
12. Resolución del IESS 308. Reglamento para atención de salud integral y En red de los asegurados. [Online]; 2010. Disponible en: <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Reglamento-para-Atenci%C3%B3n-de-Salud-Integral-y-en-Red-de-los-Asegurad>
13. Wikipedia. Demografía de Guayaquil. [Online]; 2020. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%AD>
14. GORAYMI.COM. PARROQUIAS de Guayaquil. [Online]; (s/f). Disponible en: [https://www.google.co.ve/webhp?source=search\\_app&gfe\\_rd=cr&ei=AiYEV9jeNsKgASbn5uoCQ](https://www.google.co.ve/webhp?source=search_app&gfe_rd=cr&ei=AiYEV9jeNsKgASbn5uoCQ)
15. Mondelly, J. Fundamentos de Odontología Restauradora. Brasil. Editorial Santos (2009).
16. Osawa, José. Prosthodontia total. México. Editorial de la Universidad Autónoma de México. (1995).
17. Ustrell, J. & Duran, J. Ortodontia. España. Editorial de la universidad de Barcelona. Barcelona (2002)
18. Correa, P. Cirugía Maxilofacial. [Online] (2014). Disponible en: Obtenido de <http://correap.wordpress.com/>
19. Ministerio De Salud Pública. Manual Educativo para la salud bucal para maestros y promotores. [On line] (pp.13,14) (2010) Disponible en: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dn/archivos/MANUAL%20EDUCATIVO%20PARA%20LA%20SALUD%20BUCAL%20PARA%20MAESTROS%20Y%20PROMOTORES.pdf>
20. Castrejón-Pérez, R. Salud Bucal en los Adultos Mayores y su Impacto en la Calidad de Vida. [On line] 2010. Disponible en: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Espiral-de-deterioro-bucal\\_fig2\\_256001282](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Espiral-de-deterioro-bucal_fig2_256001282)
21. Datosmacro.com. Ecuador- Inmigración. [On line](s/f) Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/ecuador#:~:t>



- [ext=La%20inmigraci%C3%B3n%20en%20Ecuador%20procede,%2C%20el%203%2C54%25.&text=Clica%20en%20Ranking%20de%20inmigraci%C3%B3n,porcentaje%20respecto%20a%20la%20poblaci%C3%B3n.](#)
22. Wikipedia. Inmigración venezolana en Ecuador. 2021. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n\\_venezolana\\_en\\_Ecuador](https://es.wikipedia.org/wiki/Inmigraci%C3%B3n_venezolana_en_Ecuador)
  23. Bermúdez, A. Cómo impacta la crisis migratoria venezolana en la economía de otros países de América Latina. BBC News Mundo. 2021 Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49119834>
  24. Ministerio de Inclusión Económica y Social, Programas y Servicios. Dirección Población Adulta Mayor. [Online] (s/f) Disponible en: Dirección Población Adulta Mayor <https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/>
  25. Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill. (2007).
  26. Tecnología para la salud.com. Gestión y planificación de una clínica dental: Aspectos clave (párr..2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12) [Online] (s/f) Disponible en: <https://tecnologiaparalasalud.com/gestion-clinica-dental/>
  27. Franklin-F.,E. Auditoría administrativa. Gestión estratégica. México: Pearson Educación. (2007).
  28. Iturralde, P. Privatización de la salud en Ecuador Estudio de la interacción pública con clínicas y hospitales privados. Quito, 2015. [On line] (p.17) Disponible en: <http://cdes.org.ec/web/wp-content/uploads/2016/01/privatizaci%C3%B3n-salud.pdf>
  29. Gobierno Nacional de la Republica de Ecuador. La salud en la nueva constitución 2008. [On line] (2008) Disponible en: [https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=comunicacion-social&alias=80-libro-la-salud-en-la-nueva-constitucion&Itemid=599](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=comunicacion-social&alias=80-libro-la-salud-en-la-nueva-constitucion&Itemid=599)
  30. Sosa, M. Gaceta Dental ¿Cómo lograr la calidad en la clínica dental? [On line] (2009) Disponible en:(2009) <https://gacetadental.com/2009/05/cmo-lograr-la-calidad-en-la-clinica-dental-30949/>
  31. Revistapediatria.com.ar. Seguridad del paciente [On line] (2018) (p.p.333,334,335) Disponible en: <http://revistapediatria.com.ar/wp-content/uploads/2019/01/Numero-271-333-Seguridad-paciente.pdf>

32. Cliniccloud.com. Atención centrada en el paciente. Madrid. (2015) (párr. 2,4,6,7)  
<https://clinic-cloud.com/blog/atencion-al-paciente-definicion/>
33. Peiró, S.; Del Llano, J.; Quecedo G., L.; Villar D., N.; Raigada G., F.; & Ruiz F., J. (2009) Diccionario de gestión sanitaria para médicos. (párr. 2-3, 13-14) [Online] Disponible en: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/abbott-diccionario-01.pdf>
34. Ministerio de Salud Pública. Caries. Guía Práctica Clínica. Primera Edición Quito: Dirección Nacional de Normatización; 2015. Disponible en: <http://salud.gob.ec>
35. Ministerio de Salud Pública. Trauma dental: Guía de Práctica Clínica (GPC) Primera Edición Quito: Dirección Nacional de Normatización; 2015. Disponible en: <http://salud.gob.ec>

De acuerdo a la estructura:

VARIABLE	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE MEDIDA	PROPUESTA PERIODICIDAD
Equipos: incluye todos los equipos existentes en la Unidad.	Estado Técnico (según criterio de Electromedicina y los fabricantes)	Para un Equipo: <b>Bueno:</b> cuando funciona totalmente <b>Regular:</b> cuando sólo cumple el 50% de sus funciones <b>Malo:</b> cuando es baja técnica Para la Unidad: <b>Bueno:</b> más del 80% de sus equipos evalúan de Bueno <b>Regular:</b> 60-79% de los equipos funcionando como Bueno <b>Malo:</b> Menos del 60% funcionando como Bueno	Mensual
	Mantenimiento por Electromedicina según indicaciones del fabricante	Cumplido el cronograma No cumplido el cronograma	Mensual
Recursos Humanos	Disponibilidad de Recursos	Cantidad de Estomatólogos Generales Técnico/Profesional según actividad Personal de admisión según horario Personal auxiliar según actividad	Anual
	Nivel Científico Técnico	No. de eventos en que ha participado No. de cursos recibidos o impartidos Realización de Investigaciones	Al menos 1 al año Al menos 2 al año Al menos 1 en 5 años
	Rendimiento del personal	Aprovechamiento de la Jornada en términos cualitativos y cuantitativos. Disciplina Laboral Ausencias, impuntualidad, quejas de pacientes Bien: sin ausencias, llegadas tardes, y quejas. Regular: incumplido alguno de los criterios. Mal: incumplido dos o más criterios	Mensual
			Mensual
Medicamentos e Instrumental	Medicamentos y materiales dentales e insumos	Cumplimiento de las indicaciones de los fabricantes en su almacenamiento y manipulación. Abastecimiento de los medicamentos, materiales e insumos: Adecuado: existe disponibilidad para el proceso de atención. Inadecuado: cuando no se puede realizar el proceso por falta de estos	Mensual Mensual
	Instrumental	Cumplimiento de las indicaciones de fabricantes y normas técnicas sobre su mantenimiento, esterilización y manipulación	Mensual
	Equipamiento y Mobiliario no Médico	Equipos: aires acondicionados, bebederos, ventiladores, cocinas, refrigeradores, entre otros.	Estado técnico: <b>Bueno:</b> cuando funciona adecuadamente el equipo. <b>Regular</b> cuando funciona con alguna dificultad <b>Malo:</b> cuando están rotos Mantenimiento: según indicaciones del fabricante Cumplido el Cronograma No cumplido
Mobiliario no Médico		Estado del mobiliario: <b>Bueno:</b> cuando cumple los requisitos estéticos y funcionales. <b>Regular:</b> cuando no cumple alguno de los requisitos anteriores <b>Malo:</b> cuando no cumple ninguno de los dos requisitos.	Trimestral

Recursos Financieros	Comportamiento de los Costos según actividad	El costo de las acciones se cubre y hay ganancias	Trimestral
		Hay ganancias	Mensual
		No hay ganancias	
		Consumo de Medicamentos y Materiales: se cumplen las indicaciones de los fabricantes y las normas en las cantidades establecidas	
Planta física	Estado de la construcción civil	Se cumplen	Mensual
		No se cumplen	
	Ubicación geográfica de la clínica	Uso de medios diagnósticos: según las Guías Prácticas Clínicas, a través de las Historias Clínicas.	Mensual
		Adecuado	
	Condiciones físicas de trabajo	No adecuado	Mensual
		Repetición de tratamientos: De prótesis: 1% del total de casos De obturaciones: menos del 3%	
Atención al trabajador	Existencia de baños, taquillas, bebederos, entre otros. Reconocimiento moral y material	Buena: cumple los requisitos estéticos y funcionales.	Semestral
		Regular: no cumple alguno de los anteriores	Anual
		Mala: no cumple ninguno	
Criterios organizacionales	Sistema de turnos implementado	Adecuada: hay vías fáciles de comunicación y existen pocos especialistas en el área.	Anual
		Inadecuada: no se cumple lo anterior	
	Sistema de referencia hacia otros especialistas	Iluminación, estado higiénico de las áreas, contaminación ambiental, ventilación, privacidad, seguridad, acústica, abastecimiento de agua, disposición de los residuales líquidos y sólidos, entre otras.	Semestral
		Buenas: cumple todos los requisitos. Regular: si no cumple 2 de ellos. Mala: cuando no cumple más de dos.	
	Organización de la atención de urgencia	Adecuado: cumple todos los requisitos	Semestral
		Inadecuado: cuando no cumple alguno	Mensual
Cumplimiento de las Indicaciones y documentos, legales y administrativos vigentes.	Sistema de referencia hacia otros especialistas	Adecuada: cuando se cumplen sistemáticamente.	Mensual
		Inadecuada: cuando no se cumple	
		Organización de la atención de urgencia	Buena: cuando satisface la demanda y los tiempos de espera son inferiores a 15 minutos.
Inadecuada: cuando no satisface la demanda	Mensual		
Cumplimiento de las Indicaciones y documentos, legales y administrativos vigentes.	Organización de la atención de urgencia	Adecuado: si está establecido	Mensual
		Inadecuado: no se cumple lo anterior	Mensual
Cumplimiento de las Indicaciones y documentos, legales y administrativos vigentes.	Organización de la atención de urgencia	Adecuado: Está establecida las 24 horas	Mensual
		Inadecuado: No se cumple o sólo durante el tiempo de trabajo de la clínica	Mensual
Cumplimiento de las Indicaciones y documentos, legales y administrativos vigentes.	Organización de la atención de urgencia	Adecuado: se cumplen todas las indicaciones establecidas.	Mensual
		Inadecuado: cuando no se cumple alguno de ellos	Mensual

Figura 21. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo a la estructura. Fuente: Sosa (30)



De acuerdo al proceso:

VARIABLE	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE MEDIDA	PROPUESTA
<b>PERIODICIDAD</b>			
Gerenciales	Desempeño de profesionales y técnicos	Cumplimiento de todas las indicaciones clínicas y organizativas establecidas en el Sistema para los procesos de atención. Adecuado: cuando se cumple todo lo establecido Inadecuado: cuando se viola alguna de ellas	Diario
Recepción de pacientes en admisión.	Información, Llenado adecuado de modelos establecidos, Trato al paciente.	Adecuado: cuando se cumplen todos los requisitos. Inadecuado: cuando no se cumple alguno	Diario
De la atención directa al paciente	De la Promoción y la Prevención	Acciones educativas y preventivas por el profesional y su asistente en el proceso de atención Adecuado: se realizan según indicaciones de las Guías Prácticas Clínicas (Historias Clínicas y por observación) Inadecuado: no se realiza	Diario
		Realización de enjuagatorios, aplicaciones flúor y otros métodos preventivos: según indicaciones establecidas las Guías Prácticas Clínicas, por observación. Adecuado: se realiza según indicaciones Inadecuado: no se realiza	Mensual
	De la Curación y la Rehabilitación	Cumplimiento de las Guías Prácticas Clínicas, según diagnóstico del paciente: por observación, discusión diagnóstica y revisión de Historias Clínicas. Adecuado: se cumple lo establecido Inadecuado: no se cumple	Diario

	De la Atención de Urgencia brindada por los Estomatólogos en sus Consultas	Prioridad: si se atiende de forma priorizada, por su estomatólogo y con la Historia Clínica. Adecuado: si se cumplen todos Inadecuado: cuando no se cumplen	Diario
		Cumplimiento de las Guías Prácticas Clínicas: Adecuado: si se cumplen Inadecuado: si no se cumplen	Semanal
	De la utilización de los medios diagnósticos	Indicaciones realizadas según diagnóstico y Guías Prácticas Clínicas: (a través de observación y la Historia Clínica) Adecuado: cuando se cumple lo establecido Inadecuado: cuando no se cumple	Mensual
Historia Clínica	Confección y utilización	Cumplir lo establecido en las Guías Prácticas y en los documentos legales Adecuado: cuando se cumple lo establecido Inadecuado: cuando no se cumple	Semanal
Esterilización	Proceso de esterilización	Cumplir lo establecido por las normas de bioseguridad en lo referente a la desinfección y a la esterilización. Adecuado: si se cumple todo lo establecido Inadecuado: si no se cumple alguna de las indicaciones	Diario
Bioseguridad	De los trabajadores	Uso de guantes, mascarilla, espejuelos protectores y batas sanitarias. Adecuado: Se cumplen todas las indicaciones Inadecuado: No se cumple alguna de ellas	Diario
	De los pacientes	Utilización de protectores, jeringas, agujas y fresas desechables, guantes e instrumental esterilizado, entre otras. Adecuado: Se cumplen todas las indicaciones Inadecuado: No se cumple alguna de ellas	Diario

Figura 22. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo al proceso Fuente: Sosa (30)

De acuerdo al resultado:

VARIABLE	CRITERIO DE EVALUACIÓN	CRITERIO DE MEDIDA	PROPUESTA
PERIODICIDAD			
Nivel de Servicios	Actividades realizadas en el servicio	Consultas realizadas y tratamientos según tipos Aceptables: superior a los de la etapa anterior No aceptables: cuando son iguales o menores	Mensual
Satisfacción	Pacientes	Pacientes que continúan la atención, traen a sus familiares o recomiendan la atención a amigos. Satisfecho: regresa y nos recomienda Medianamente satisfecho: regresa solo él Insatisfecho: no regresa Quejas y planteamientos de los pacientes Adecuado: no existen negativos Inadecuado: existe algún aspecto negativo	Semestral  Trimestral
	Proveedores: todos los trabajadores del servicio	Los trabajadores no expresados en las encuestas realizadas Satisfecha Medianamente satisfecho Insatisfecha	De acuerdo a los criterios de la UATS, Trimestral
Eficiencia	Costo – Beneficio: teniendo en cuenta los costos empleados y las acciones realizadas	Adecuado: si los beneficios son superiores a los costos Inadecuado: si los beneficios son inferiores o iguales a los costos	Mensual
Estado de Salud Bucal	Pacientes sanos y saneados (curados)	Bueno: si los pacientes se incrementan Malo: si se mantienen igual o disminuyen	Trimestral

Figura 23. Variables para la evaluación del servicio odontológico de acuerdo al resultado Fuente: Sosa (30)