

**DISEÑO DE PLANEACION ESTRATEGICA GERENCIAL PARA
UNCONSULTORIO ODONTOLOGICO EN LA CIUDAD DE YOPAL,
CASANARE.**

**DESIGN OF STRATEGIC MANAGEMENT PLANNING IN DENTAL
OFFICE IN YOPAL CASANARE**

EDWAR ANTONIO CARRILLO SUAREZ

ecarrillo@unicoc.edu.co

NICOLE ALEXANDRA PEÑA DIAZ

napena@unicoc.edu.co

LAURA PAOLA MORENO QUIROS

lpmoreno@unicoc.edu.co

TRABAJO DE GRADO PARA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA EN SERVICIOS DE SALUD



BOGOTÁ D.C.

2022-1

RESUMEN

El presente documento está encaminado a la generación de un modelo integral estratégico para gerenciar el consultorio odontológico Dra. Laura Celis de servicios de primer nivel en el área de odontología, esto con el fin de fortalecer, planificar y organizar una clínica odontológica apta para la atención de pacientes de manera tal que cumpla con los criterios exigidos por la normatividad vigente, seguridad del paciente, calidad en salud y la atención integral, esto lograra ayudar al posicionamiento de la entidad en el mercado. Se desarrollo con una metodología de tipo descriptiva cualitativa, así como la investigación plantea la formulación problemática, objetivos, marco referencial y referencias bibliográficas, todo esto con el fin de ayudar a comprender las generalidades y aspectos fundamentales de una clínica odontológica siendo pilar para la formulación de un modelo integral estratégico de gerenciamiento.

PALABRAS CLAVE

Habilitación en servicios de salud, odontología, prestadores de servicio de salud, primer nivel, consultorio, Diseño, estrategias, modelos, gerenciar, criterios, estructurar, análisis, variables, efectividad, desempeño, mercado, diferenciadores, fortalezas, amenazas, construcción, fidelización, expectativas, planes, soluciones, revisión sistemática, evaluar, herramientas.

ABSTRACT

This document is aimed at the generation of a strategic integral model to manage the dental office Dr. Laura Celis of first level services in the area of dentistry, this in order to strengthen, plan and organize a dental clinic suitable for the care of patients in such a way that it meets the criteria required by current regulations, patient safety, quality in health and comprehensive care, this will help the positioning of the entity in the market. It was developed with a qualitative descriptive transversal methodology, as well as the research raises the problematic formulation, objectives, referential framework and bibliographic references, all this in order to help understand the generalities and fundamental aspects of a dental clinic being a pillar for the formulation of a strategic integral management model.

KEY WORDS

Habilitation in health services, dentistry, health service providers, first level, office, Design, strategies, models, management, criteria, structure, analysis, variables, effectiveness, performance, market, differentiators, strengths, threats, construction, loyalty, expectations, plans, solutions, systematic review, evaluate, tools.

INTRODUCCIÓN

Según Steiner, la planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, se establece por una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación” (1979).

El concepto estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el proceso de control y planeación. Es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades del futuro. (Gómez, 2008) (Universidad Estatal Península de Santa Helena)

El diseño estratégico será de índole intelectual y ayudará a la construcción de un modelo integral estratégico que proporcione herramientas para elaborar un modelo completo de actividades a desarrollar en pro a la mejora continua de dichas instituciones. Se debe tener en cuenta los requerimientos de los pacientes y su concepción respecto a ciertos servicios que pueden ser variados en cuanto a sus necesidades ya que estos son el punto vital para estas instituciones prestadoras de servicios odontológicos, sin ellos, no habría una razón de ser.

Hoy en día, para crear la fidelización de un paciente, se debe fortalecer la opinión positiva sobre nuestros servicios ofrecidos y tener claro como los están percibiendo, la institución debe satisfacer en todos los sentidos sus necesidades y expectativas, ya que la satisfacción de los pacientes tiene un gran efecto en las posibilidades de crecimiento y sostenimiento en el enorme mercado al que nos enfrentamos ahora mismo.

El diseño de este modelo integral postulará posibles estrategias de mejoramiento continuo que deberán implementar las instituciones prestadoras de servicios odontológicos para lograr sus objetivos, bajo las directrices de eficiencia,

eficacia y calidad, teniendo en cuenta los objetivos, las políticas, los lineamientos estratégicos y los planes de acción individuales de cada institución.

De acuerdo con Mora (2005) en la última década las investigaciones realizadas revelan diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Ello por carencia de la planeación estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas ya que les permite las acciones que deben realizar día a día para lograr sus objetivos. (Riapira, 2015) (Universidad de Santander, 2018)

Dicha planeación, permite que se cumpla con el objetivo del legislador de proteger el derecho a la salud de los colombianos, establecido en la Ley Estatutaria de salud como principio fundamental, “calidad e idoneidad profesional”, según el cual:

“Los establecimientos, servicios y tecnologías de salud deben estar centrados en el usuario, ser apropiados desde el punto de vista médico y técnico y responder a estándares de calidad aceptados por las comunidades científicas. Ello requiere, entre otros, personal de la salud adecuadamente competente, enriquecida con educación continua e investigación científica y una evaluación oportuna de la calidad de los servicios y tecnologías ofrecidos.” (Ministerio De Salud Y Protección Social, 2015)

Para asegurar la calidad e idoneidad profesional, así como la accesibilidad al servicio de salud el Ministerio de Salud y Protección a través de la resolución 3100 de 2019 define los procedimientos y condiciones de inscripción y habilitación de los prestadores de servicio de salud y adopta el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud, asegurando así que los pacientes que sean atendidos reciban una atención segura, integra y de calidad.

El observatorio de Salud (2019) detectó que según el Registro Especial de Prestadores REPS los “8.155 estaban en el registro de habilitación, y de ellos, 6.176 estaban en Bogotá; esto quiere decir que 1.982 habían habilitado servicios de salud en otras entidades territoriales. En el departamento de Casanare se habilitaron solo

54 consultorios. Por ello, debido al bajo índice de habilitación de odontólogos en las entidades territoriales y el indiscutible desconocimiento de las normas de habilitación por parte de los profesionales independientes, es predecible que en los municipios diferentes a Bogotá exista un alto porcentaje de prestación de servicios odontológicos sin cumplir con los estándares mínimos de habilitación.

De acuerdo con lo anterior nos planteamos diseñar un modelo gerencial estratégico que involucre todas las áreas de una entidad que preste servicios en el campo de la Odontología, buscando solucionar y mejorar; los estándares de habilitación exigibles por la normatividad vigente y la calidad en la atención odontológica, evaluando debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades por medio de una matriz DOFA para el consultorio Dra. Laura Celis de servicios de primer nivel en el área odontológica y con ello establecer un plan estratégico de mejora continua identificando los factores que puedan agregar valor a entidades prestadoras de servicios de salud.

Por medio de este proyecto se da respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo diseñar un modelo que integre todos los factores que influyen para poder gerenciar el consultorio de la doctora Laura Celis de servicios de primer nivel en el área de odontología y su competitividad a partir de los criterios de habilitación?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo gerencial estratégico que involucre todas las áreas del consultorio de odontología a partir de los criterios de habilitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar la calidad de la atención odontológica en el consultorio de la doctora Laura Celis.
- Evaluar las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades para el consultorio de la dra. Laura Celis de servicios de primer nivel en el área de odontología y así establecer un plan estratégico de mejora continua.
- Identificar diferenciadores que agreguen valor a las entidades prestadoras de servicios odontológicos.

METODOLOGÍA

El presente estudio en la fase I se realizará con base a una revisión sistemática de investigaciones en el área de la salud, administrativa y gerencial, realizados por diversos profesionales, con el fin de dar solución al problema planteado, creando un modelo basado en el cumplimiento de los estándares de habilitación, que contribuya con el gerenciamiento estratégico del consultorio de la dra. Laura Celis de servicios odontológicos, con el fin de que este pueda ser implementado en cualquier institución.

El estudio giró en torno al caso del consultorio de la Dra. Laura Celis, ubicado en Yopal, Casanare, centro comercial Morichal Plaza local 19 en la dirección Calle 24 N° 28-36, elegido teniendo en cuenta los criterios de Álvarez y San Fabian por considerarse significativo en la medida en que es fácil acceder al mismo y es posible establecer una fluida relación con la profesional informante, permitiendo de esta manera de forma directa la aplicación diagnóstica de la matriz DOFA y revisión de los criterios de habilitación de la Resolución 3100 de 2019 y con esto poder llevar a cabo el diseño del planeamiento estratégico.

La verificación de habilitación y aplicación de matriz DOFA del consultorio se hizo de modo descriptivo, llevando un registro minucioso de la realidad a través de una visita de verificación a cargo de los tres integrantes del proyecto: Edwar Carrillo, Laura Moreno y Nicole Peña, en la que se observó y recolectó información que se hallaba en el establecimiento y la aportada por la profesional previo requerimiento, así como una rubrica de verificación y un análisis de perfil de capacidad interna y perfil de capacidad externa, todo ello relacionado con el desarrollo del diseño del modelo de planeamiento estratégico gerencial.

Tratándose del estudio de una metodología de tipo descriptivo se elaboró finalmente un informe detallado del fenómeno objeto de estudio por medio de la matriz DOFA en la parte gerencial y PHVA para los criterios de habilitación, con el fin de cumplir con los criterios exigidos por la normatividad vigente, seguridad del paciente, calidad en salud y la atención integral y finalmente se realizó una reunión

con la profesional a cargo en la que se informaron los hallazgos y los planes necesarios los cuales deben ser desarrollados por parte del consultorio.

MARCO REFERENCIAL

MARCO CONTEXTUAL

El consultorio de la dra. Laura Celis de servicios de primer nivel en el área de odontología es una empresa privada, con disposición a brindar soluciones odontológicas generales y especializadas a todos pacientes que acudan a ella, con alta cobertura a nivel nacional e internacional, con estándares altos y resultados que favorecen la salud oral. Los usuarios tendrán acceso oportuno a servicios de odontología general, rehabilitación oral, endodoncia, ortodoncia y ortopedia maxilar.

MARCO CONCEPTUAL

EPS (Entidades Prestadoras de Salud): Son las encargadas de hacer afiliación, el registro de los afiliados al sistema general de seguridad social en salud y también el recaudo de los aportes de los (trabajadores y empleadores) deben hacer por ley.

Primer nivel: También llamada atención primaria, representa el primer contacto con los pacientes, y este consiste en llevar la atención médica lo más cerca posible al paciente, ya sea llegando a: Comunidades, trabajos o donde ellos lo necesiten.

Las revisiones sistemáticas: Se caracterizan por describir el proceso de elaboración comprensible para recolectar, seleccionar, evaluar críticamente y resumir toda la evidencia disponible con respecto a la efectividad de un tratamiento, diagnóstico, pronóstico, etc.

Matriz DOFA: Es una herramienta de análisis empresarial, este nos permite mirar y analizar la empresa desde el exterior como si fuéramos observadores neutrales. Todo esto con el fin de evaluar las condiciones actuales de esa empresa.

Estrategia: Procedimiento utilizado para la toma de decisiones y/o para accionar en determinado momento. Esto con el fin de alcanzar uno o varios objetivos previamente visualizados y definidos. Por ejemplo, una EPS se plantea el objetivo de incrementar sus ventas en el mercado.

Planteamiento del Problema: Este pretende responder y encontrar soluciones a la pregunta “¿qué investigar?” nos ayuda a determinar, orientar y justificar el desarrollo del proceso de investigación.

Servicio de Odontología: Hace parte de las ciencias de la salud, es un área médica que se dedica a diagnosticar, dar un tratamiento oportuno y prevenir enfermedades del aparato estomatognático, también incluye los dientes, encía, tejido periodontal, entre otros. Las principales enfermedades de las que se ocupa la odontología son la caries dental, la maloclusión y la enfermedad periodontal.

Política de la calidad: Compromiso que la empresa declara para sus partes interesadas. Como la misión, visión y valores que ayudan a la alta dirección a tomar decisiones de priorización de proyectos, contratación o cierre de contratos y estrategias para alcanzar unos resultados u objetivos planteados. La política de calidad se hace para ayudar a las personas a tomar decisiones sobre procesos y productos.

Modelo de Atención Integral: Conjunto de lineamientos, que se fundamentan en principios, para promover y facilitar la atención donde sea, de forma eficiente, eficaz y oportuna. También contiene la forma en que interactúa el usuario y con el prestador de servicios, dentro del marco del cumplimiento del derecho a la salud.

MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso utilizado por las personas que toman decisiones dentro de una organización y les permite obtener, analizar y procesar información, con el fin de hacer una evaluación de la situación actual de la entidad, así como el nivel de competitividad que tienen, con fines de anticipar y tomar decisiones sobre la dirección de la institución en el futuro⁵. Este término fue incluido en el área académica y económica por Von Neumann y Morgerstern en 1944, quienes la definieron como una serie de acciones ejecutadas por una entidad u organización, y las cuales son seleccionadas de acuerdo con la situación específica de la misma⁶.

CARACTERÍSTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- La planeación estratégica se proyecta a largo plazo.
- La planeación estratégica está orientada hacia la relación entre la empresa y su ambiente de trabajo y estará sujeta a la incertidumbre de sus posibles acontecimientos, y por ende basará todas sus decisiones en los juicios y no en los datos⁷.
- Incluye a la entidad en toda su totalidad, abarcando todos sus recursos para obtener efecto sinérgico de toda la potencialidad de la empresa. Esta respuesta estratégica incluye un comportamiento sistémico y global.

La planeación estratégica atendida de esta forma tiene los siguientes componentes fundamentales:

Las estrategias: funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, y es a quienes corresponde definir objetivos y políticas de la organización; entre los estrategias están incluidos los gerentes de cada área funcional de la entidad, los directores y jefes de cada departamento⁸. Se entenderán como estrategias a todas aquellas personas que tienen la capacidad de tomar decisiones en relación con el

desempeño presente o futuro de una entidad u organización. El estrategia debe tener un alto nivel de inteligencia y formación que lo ponga por encima del promedio, proporcionando valor agregado a la organización⁵. Crear estrategias sobresalientes es un reto de las organizaciones con proyección al futuro.

Direccionamiento estratégico: Una organización que desea crecer, generar grandes utilidades y trascender en el mercado debe tener claro su direccionamiento estratégico, el cual esta está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la entidad⁹.

- **Principios corporativos:** El proceso de la planificación estratégica da inicio en la identificación y definición de todos los principios de la organización; y estos son un conjunto de creencias, normas y valores que regulan la vida de la organización y dan soporte de la cultura organizacional⁹.
- **Misión:** Es la formulación de procesos dentro de una organización que la diferenciara de otros negocios en cuanto a sus operaciones, sus productos, su talento humano, sus principios corporativos y su mercado, que sustentara el propósito propio de cada entidad. Esta misión deberá formularse claramente, para luego ser difundida y conocida por todos los colaboradores de la organización.

La misión de una empresa deberá responder a las preguntas:

¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?

¿Cuál es su responsabilidad social?

¿Cuáles son sus valores?

¿Cuáles son los deberes y derechos de sus colaboradores?

¿Cuál es su prioridad?

¿Cuál es su negocio?

¿Por qué existe su empresa?

¿Cuál es su producto y su mercado?

¿Quiénes son sus clientes?⁵

- **Visión:** Es la razón de ser de una organización, y debe contar con ideas generales que provean referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo y la dirección que tendrá nuestra entidad, enfocada en obtener logros futuros, así que debe ser amplia e inspiradora para lograr unir el presente y el futuro. La visión deberá estar reflejada en la misión, en los objetivos y en las estrategias de la organización⁵.

Opciones estratégicas: Marco de referencia que permite conocer la situación actual de la organización, y nos permite responder la siguiente incógnita: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy?, y para realizar este diagnóstico se requiere conocer la información que sea necesaria para plantear, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo¹¹. Es importante realizar el análisis de la matriz DOFA, ya que este permitirá a cualquier organización establecer estrategias de aprovechamiento de oportunidades y fortalezas, como también evaluar posibles consecuentes a causa de sus debilidades y amenazas⁵. El diagnóstico estratégico deberá incluir una auditoría del entorno, de la competencia, de las fortalezas y debilidades internas, y por último un análisis de la cultura corporativa de la institución.

Formulación estratégica: Los proyectos y planes de acción estratégicos deberán reflejarse en su presupuesto estratégico, y se ejecutarán dentro de las normas propias de cada compañía. Es importante la proyección en el tiempo de cada proyecto, objetivo y estrategia que se desea implementar en cada área funcional de la entidad.

Índice de gestión: El desempeño de cada organización debe ser monitoreado y auditado, basándose en cada objetivo, plan de acción, y presupuesto estratégico, que permitirán definir índices medibles de desempeño.

Proceso de alineación estratégica en cascada: El proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada en todos los niveles organizacionales de la entidad. Da inicio en la planeación corporativa, que es la encargada de establecer la visión y metas a largo plazo, luego baja hacia la unidad estratégica del negocio, que es la planeación funcional, la cual define objetivos y metas a mediano plazo, y por último

se encuentra el nivel administrativo, formado por la planeación operativa, enfocado al establecimiento de metas y objetivos a corto plazo.

Proyecciones financieras: Útil para poder visualizar el posible comportamiento de una idea de negocio o compañía con proyección a futuro.

Marketing de servicios: El generar estrategias que aplican en la oferta de servicios permite generar gran satisfacción en los clientes, haciendo que centren su atención en la calidad de estos. Las expectativas de los clientes se exponen en los elementos integrados en el marketing de servicios, haciendo que esto les permite seleccionar de manera correcta las acciones que conlleven al cumplimiento de objetivos.

MARCO LEGAL

El Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad de la Atención en Salud nos plantea que el sector salud tiene su propio sistema de calidad, definiéndolo como un conjunto de instituciones, requisitos, normas, procesos sistemáticos y de mecanismos, desarrollados por todo el sector salud, en pro de generar, mantener y mejorar la calidad de sus servicios de salud prestados en el país. Este sistema vela por proteger la vida de todas las personas y garantizar la salud adecuada de la población.

El Decreto 1011 de 2006 establece que la Calidad de la Atención en Salud es "provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera equitativa y accesible a través de un nivel profesional adecuado, y teniendo en cuenta un balance entre los beneficios, los riesgos y los costos, con el fin de lograr adhesión y satisfacción de todos los usuarios que usen el servicio", para la evaluación y mejoramiento de la calidad en la atención en salud, el SOGC tendrá que ser accesible, oportuno, pertinente y tener continuidad en sus procesos⁴.

POLITICAS DE CALIDAD

La política de calidad, según la Organización Internacional de Estándares, es la intención a cargo de la alta dirección de una entidad o empresa de orientar la organización hacia un sistema de gestión que busca el mejoramiento continuo, enfocado en la necesidad de satisfacer al usuario o al paciente; En otras palabras,

se puede decir que las políticas de calidad de una organización son la declaración pública y documental que asume el gerente, y dan la capacidad de direccionar su entidad al cumplimiento de unos objetivos y metas de calidad que conducen a la mejora continua de la misma. Las políticas de calidad cumplirán una serie de requisitos que exige la normatividad de ISO 9000 e ISO 9001³.

Los objetivos y la política de calidad deben ser coherentes unos con otros y deben estar relacionados con un compromiso de mejoramiento continuo medible. La ISO regula las políticas de calidad y sus objetivos los cuales deben revisarse y adaptarse a las necesidades específicas de cada organización.

Las directrices para la gestión de calidad en cuanto a políticas y objetivos nos indican que:

1. La política y sus objetivos de calidad estarán documentados ya sea en un documento independiente o se incluirán en un manual de funciones de la entidad.
2. Si la entidad decide incluir la política y sus objetivos de calidad en el manual de funciones, este debe incluir una declaración política.
3. Los objetivos de la política de calidad deben ser medibles, es decir cuantificables.

La ISO 9001 respecto a la política de calidad establece:

1. Que la gerencia debe asegurar el cumplimiento de la política de calidad.
2. Que la política de calidad es adecuada para propósito de la organización o entidad que la estableció.
3. Tiene el compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
4. Proporcionará un marco de referencia para establecer los objetivos de calidad.

MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta sencilla que nos permite realizar una evaluación de los puntos fuertes y débiles de una entidad, así como las oportunidades y amenazas que presenta, permitiendo realizar un diagnóstico de

la situación interna y externa de la misma. Thompson y Strikland establecieron que la matriz DOFA evalúa el efecto que una estrategia bien implementada tiene para lograr un equilibrio adecuado entre la capacidad interna y externa de la entidad.

DISEÑO DE MODELO ESTRATÉGICO

Este proyecto surge como una posible solución ante un problema de insatisfacción del mercado de la salud, y lo que conlleva a la toma de decisiones oportunas de rediseño. Por otra parte, se debe enfocar la reestructura de las entidades enfocadas en su rentabilidad económica y social, de forma eficiente, segura y rentable.

Se enfatiza que el alcance de este proyecto “¿Cómo diseñar un modelo que integre todos los factores que influyen para poder gerenciar el consultorio de la doctora Laura Celis de servicios de primer nivel en el área de odontología y que pueda ser proyectado a largo plazo en mejorar la calidad de sus servicios prestados?” este encaminado en implementarlo en cualquier entidad de manera genérica y así dar herramientas iniciales para el desarrollo de nuevas entidades. Se realizó una revisión sistemática en fuentes de información, con el fin de brindar un panorama general de lo que se necesita para realizar una oferta de servicios odontológicos de alta calidad, enfocada en el servicio al cliente principalmente. Esta revisión se realizó con el fin de conocer las necesidades de salud oral de los usuarios que hacen uso de los servicios odontológicos. La información encontrada revela que son pocos los centros de servicios odontológicos que ofrecen atención con enfoque de servicios de alta calidad, y que permitan mitigar estados de estrés, miedo y ansiedad.

POLITICAS

MISION

Dra. Laura Celis es un consultorio odontológico integral, orientado en brindar una atención integral de calidad en servicios de promoción, prevención, odontología general, especializada y hasta cubrir todas las necesidades oro dentales a corto, mediano, largo plazo necesarias por cada uno de nuestros pacientes en Yopal-Casanare por medio de personal calificado. Con proyección a lograrlo en todo el departamento del Casanare.

VISION

Consultorio Dra. Laura Celis, para el año 2027 será una institución acredita con los mayores estándares de calidad y por medio nuestro personal altamente calificado ser referentes en innovación científica, tecnológica y protocolos de manejo clínico, consiguiendo así dar aporte humano al mejoramiento de la calidad en salud oral en el departamento de Casanare.

MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Facilidad de acceso a las tecnologías	Incremento migración a las grandes ciudades
	Globalización de la información	Nuevos competidores en mercado nacional
	La apertura económica	Tendencia a incrementar tasa de cambio del dólar
	Alianzas estratégicas	
	Expectativas de crecimiento del PIB (Economía)	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Sistema de seguridad y salud en el trabajo	Desarrollo de mercado para incrementar las ventas que permita soportar la inversión inicial, aprovechando alianzas estratégicas y globalización de la información soportado en las fortalezas	Alianza estratégica para incrementar las ventas lo cual permitirá minimizar el impacto del incremento de la migración a grandes ciudades y los nuevos competidores, soportado en las fortalezas
Proceso de calidad		
Capacidad de trabajo en equipo	Alianza estratégica para lograr la habilitación del consultorio odontológico soportado en las fortalezas	
Competencias del talento humano		
Nivel de tecnología usado en los producto o servicios		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Portafolio de servicios	Alianzas estratégicas para lograr la satisfacción del cliente y la	Alianza estratégica para la actualización de equipos médicos

Plan de Mercadeo	actualización de tecnología, aprovechando la facilidad de acceso a las tecnologías, la apertura económica y las expectativas de crecimiento del PIB, mejorando el portafolio de servicios, plan de mercadeo, el acceso a capital y la rentabilidad	mejorando el portafolio de servicios, plan de mercadeo y velocidad de respuesta a los cambios, lo cual permitirá minimizar el impacto del incremento de la tasa del dólar
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Penetración en el mercado para estandarizar los procedimientos aprovechando la facilidad de acceso a la tecnología y la globalización de la información, mejorando la rentabilidad, plan de mercadeo y acceso a capital.	
Acceso a capital cuando lo requiere		
Rentabilidad, retorno de la inversión		

Tabla 1. Fuente: Propia.

HABILITACIÓN DE ODONTÓLOGOS, PROFESIONALES INDEPENDIENTES PRESTADORES DE SALUD

El Ministerio de Salud y Protección Social, ha definido políticas de salud, tendientes a la protección del usuario, asumiendo que el trabajador de la salud posee aptitudes éticas y de responsabilidad; y, asimilando como implícita la seguridad de los pacientes. En esa perspectiva ha definido con la Resolución 3100 de 2019, la obligatoriedad de cumplir condiciones de habilitación para la entrada y permanencia en el Sistema Único de Habilitación del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud- SOGCS.

La habilitación como parte del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud, “es el conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial

y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema, los cuales buscan dar seguridad a los usuarios frente a los potenciales riesgos asociados a la prestación de servicios y son de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios de salud y las empresas administradoras de planes de beneficios (EAPB)”.

De acuerdo con el Ministerio de Salud el profesional odontólogo es un servidor de la sociedad que debe someterse a las exigencias que se derivan de tal naturaleza y por ello debe brindar los servicios profesionales de calidad y en forma oportuna. Como egresado de un programa de educación superior de ciencias de la salud de conformidad con la Ley 30 de 1992, se encuentra sometido a la aplicación de la resolución 3100 de 2019.

El odontólogo -profesional independiente-, como prestador de servicios de salud, tal como se determina en el Decreto 780 de 2016, que habilite un servicio es responsable del cumplimiento y mantenimiento de todos los estándares y criterios aplicables a ese servicio, independientemente que para su funcionamiento concurren diferentes organizaciones o personas que aporten al cumplimiento de éstos y de las figuras contractuales o acuerdos de voluntades que se utilicen para tal fin.

Es por ello, que verifica la habilitación “del consultorio de la Dra. Laura Celis, ubicado en Yopal, Casanare”, determinando si la profesional cumple con los estándares establecidos en la Resolución 3100 de 2019.

**INFORME DE HALLAZGOS DE LOS ESTANDARES DE HABILITACIÓN EN
SERVICIOS DE SALUD DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO DRA. LAURA
CELIS**

ESTANDAR	ASPECTO POR MEJORAR
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de violencia sexual
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de construcción • RETIE • Visita de bomberos • Visita higiénico-sanitaria • Aseo y limpieza • Uso adecuado de guardián
Medicamentos y dispositivos médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de medicamentos para los servicios ofertados • Procesos de farmacovigilancia y tecnovigilancia • Kit para manejo de derrames y medicamentos en la ubicación adecuada
Procesos prioritarios	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de práctica clínica • Proceso de seguridad del paciente • Registro documentado de aseo, limpieza y desinfección de superficies • Kit para descontaminación por derrames de sangre y otros fluidos corporales

	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del proceso de esterilización • Manual de buenas prácticas de esterilización • Documentación correspondiente a kit de derrames de medicamentos • Plan de gestión integral de residuos hospitalarios (PGIRH) • RAEES • Protocolo de lavado de manos • Protocolo para reuso de dispositivos médicos • Protocolo de manejo de víctimas de violencia sexual • Control de temperatura y humedad
<p>Historia clínica y registro</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia clínica • Consentimientos informados

Tabla 2. Fuente: Propia.

PLAN DE MEJORA (PVHA)

Se realiza el plan de mejora y las recomendaciones pertinentes por cada hallazgo a la prestadora de servicios de salud, se dejan consignadas las acciones a ejecutar, pero no es posible efectuar la verificación de estas, esto debido a falta de compromiso y recursos económicos por parte de la prestadora independiente frente al plan de mejora presentado y fechas estipuladas.

PLAN DE MEJORA (PHVA)				
ESTANDAR	OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	PLANEAR	HACER	VERIFICAR
TALENTO HUMANO	La profesional independiente no cumple con la constancia de asistencia en las acciones de formación continua en la atención integral en salud de las personas víctimas de violencia sexual	Inscripción a una capacitación en el protocolo de atención en salud a víctimas de violencia sexual. En un plazo de 10 días	Realización de la capacitación en el protocolo de atención en salud a víctimas de violencia sexual y adjuntar certificado a la hoja de vida de la profesional independiente	Revisar que la profesional haya realizado la capacitación para atención de víctimas de violencia sexual y su vigencia
INFRAESTRUCTURA	Revisión de licencia de construcción de la edificación donde se encuentra ubicado el consultorio	Solicitar la licencia de construcción al centro comercial y rectificar que la edificación sea de uso mixto. En un plazo de 8 días	Adjuntar licencia de construcción a la documentación de infraestructura	Verificar la licencia de construcción que sea acorde a la edificación actual
	La profesional no cumple con el certificado	Solicitar certificación del cumplimiento	Adjuntar a la documentación del estándar	Verificar el documento firmado por

	del RETIE (Reglamento Técnico De Instalaciones Eléctricas)	del RETIE mediante un Inspector Competente vinculado a un Organismo de Inspección autorizado (acreditado) por el Organismo Nacional de Acreditación – ONAC. En un plazo de 8 días	de infraestructura	un ingeniero eléctrico con tarjeta profesional
	La profesional independiente no cumple con el concepto técnico de seguridad y protección contra incendios emitido por el cuerpo oficial de bomberos	Solicitar la visita de inspección para en concepto de seguridad y protección contra incendios, a la Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos. En un plazo de 8 días	Adjuntar recibo de visita de bomberos y correos anexos donde se realiza la solicitud y el cuerpo oficial de bomberos responde.	Verificación del documento
	La profesional independiente no cuenta con el concepto sanitario expedido por la autoridad sanitaria competente	Solicitar la visita higiénico sanitaria expedida por la autoridad sanitaria correspondiente. En un plazo de 8 días	Ver vigencia y que haya sido expedido por la Entidad Territorial de Salud y adjuntar a documentación	Verificación del concepto
	La profesional independiente	Reorganizar el proceso de	Los procesos de orden,	Auditar el proceso, que

	no tiene establecido orden aseo y desinfección en el área de esterilización y presenta una repisa inadecuada sobre el área de esterilización	esterilización, retirar repisa del área de esterilización. En un plazo de 8 días	aseo, limpieza y desinfección estén documentados en el estándar de procesos prioritarios, retirar y sellar la pared donde se encontraba la repisa	este se cumpla y se lleve a cabo por la auxiliar del consultorio
	Dentro del consultorio la prestadora hace uso inadecuado de un guardián para almacenar insumos y adicionalmente está en una ubicación inadecuada ya que se encuentra en el borde de la ventana.	Reubicación del guardián, debe quedar fijo dentro un aro, soporte o base si se va a hacer el uso adecuado y debe organizar los insumos (agujas sin usar) dentro del espacio que establezca el mismo. En un plazo de 2 días.	Comprobar estabilidad del guardián para poder descartar fácilmente los elementos cortopunzantes en sus ranuras.	Verificación de la segregación de los residuos en los guardianes. Guardianes deben estar con soportes
MEDICAMENTOS Y DISPOSITIVOS MÉDICOS	La profesional independiente no lleva el registro adecuado para el control de medicamentos de uso humano, insumos y dispositivos médicos	Llevar registros de principio activo, forma farmacéutica, concentración, lote, fecha de vencimiento, presentación comercial, unidad de medida, registro sanitario de medicamentos y descripción, marca, presentación comercial,	Verificar medicamento con los registros ya descritos en el formato	Toma de medicamentos y verificar si estos se encuentran en el registro llevado por el profesional o la auxiliar

		registro sanitario, clasificación por riesgo, vida útil, lote y fecha de vencimiento de dispositivos médicos para uso humano requeridos en la prestación de los servicios que oferte. En un plazo de 8 días.		
	Procesos de farmacovigilancia y tecnovigilancia	La profesional debe realizar la inscripción a los programas de farmacovigilancia y tecnovigilancia ante el INVIMA en un plazo de 5 días	Realizar la inscripción correspondiente	Se realiza verificación de documentación de los programas inscritos y su respectivo registro de inscripción ante el INVIMA
	La profesional independiente posee kit para manejo de derrames y medicamentos, pero no está en un lugar visible, de fácil acceso y con buena señalización	Reorganizar los elementos del Kit de derrames y planear la ubicación del Kit en un lugar visible	Compra de químico como Benziral para el manejo de derrames o fluidos, comprar cinta de encerramiento para el derrame, ubicación y señalización del kit dentro del área de aseo	Auditar que el área donde se colocó dicho Kit cumpla con la señalización. Revisar que los elementos del kit de derrames estén completos para esto se utilizará una lista de chequeo
PROCESOS PRIORITARIOS	La profesional independiente no cuenta con	Evidenciar el proceso de prácticas	Documentación de las practicas	Auditar dicho documento y que este

	documentación de procesos seguros	seguras, acorde con los lineamientos del Ministerio de Salud y Protección Social. En un plazo de 8 días	seguras que incluya las actividades que desarrollará para cumplimiento en los servicios.	cumpla con el quehacer de la profesional
	La profesional independiente no cuenta con la documentación de las guías de práctica clínica	Adaptar o adoptar GPC acorde a las patologías que la profesional maneja dentro de su consulta. En un plazo de 8 días	Adjuntar la información documentada de la adopción, adaptación o desarrollo de guías práctica clínica. Evidencia de aplicación y socialización con talento humano	Por medio de auditorías verificar la aplicación de GPC adoptadas o adaptadas por la profesional
	La profesional independiente no cuenta con registro documentado de aseo, limpieza y desinfección de áreas y superficies, aspectos de bioseguridad acordes con las condiciones y características del servicio.	Registrar las actividades de aseo, limpieza y desinfección de áreas y superficies. Registro de actividades de bioseguridad acordes con las condiciones y características del servicio.	Auditar los procesos de limpieza y desinfección de áreas y superficies. Lista de chequeo o formato donde se encuentren los principales EPP Adjuntar información documentada requerida.	Realizar auditorías trimestrales para realizar la trazabilidad de los procesos
	Documento de derrames de sangre u otros fluidos corporales	Realizar documento sobre protocolo para descontaminación por derrames de sangre u otros	Anexar documento donde se indique el protocolo para descontaminación por derrames de	Verificar la existencia de protocolo y su correcta aplicación dentro del consultorio independiente.

	fluidos corporales. En un plazo de 8 días	sangre u otros fluidos	
La profesional independiente no tiene información documentada sobre proceso y buenas prácticas de esterilización	Documentar proceso de buenas prácticas de esterilización de acuerdo con los procedimientos y técnicas que se utilicen. En un plazo de 8 días	Adjuntar documentación que describa procedimientos y técnicas utilizadas y que cumpla con los aspectos mínimos requeridos	Realizar auditorías trimestrales para realizar la trazabilidad de los procesos
La profesional independiente no cuenta con el adecuado kit de derrames ni con la información documentada	Documentar información de los Kits de derrames y verificar que sea acorde con los medicamentos que maneja. En un plazo de 8 días	Adjuntar la información documentada del kit de derrames. Verificar el contenido del kit de derrames	Montaje de lista de chequeo sobre kit de derrames
La profesional independiente no tiene establecido el plan de gestión integral de residuos hospitalarios	Establecer el plan de gestión de residuos hospitalarios y el almacenamiento dentro del centro comercial. En un plazo de 8 días	Adjuntar la documentación del plan de gestión integral de residuos hospitalarios	Realizar auditorías de manera trimestral para la verificación de la adecuada segregación, recolección y disposición final de los residuos.
La profesional independiente no cuenta con ninguna contratación	Solicitar vinculación para la recolección y	Se debe verificar el documento y adjuntar a la	Constatar los manifiestos de las recolecciones

	para recolección de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEES)	gestión integral de RAEES. En un plazo de 8 días	documentación requerida	s de dichos residuos
	La profesional indica que, si realiza un protocolo de lavado de manos, pero este no está evidenciado dentro de la documentación	Realizar documento pertinente del lavado de manos acorde a manejo por la OMS, al igual que el manejo con el alcohol glicerina	Poner en práctica el lavado de manos. Poner en práctica el uso del alcohol glicerina	Verificación del documento con los habladores ubicados en los lavamanos
	Regulación de dispositivos médicos de acuerdo con las indicaciones del fabricante	Revisar de acuerdo con los dispositivos médicos disponibles dentro del consultorio, cuales son de reúso y cuáles son las indicaciones del fabricante.	Registrar dentro de la documentación, cuales dispositivos y las recomendaciones del fabricante.	Verificar cada uno de los dispositivos, sus indicaciones y su registro en el programa de tecnovigilancia.
	Dentro del consultorio odontológico no se tiene un protocolo específico para el manejo de víctimas de violencia sexual	Realizar el documento correspondiente acorde con el protocolo de violencia sexual que se maneja a nivel territorial	Poner en práctica dicho protocolo y activarlo en caso de ser necesario	Auditar que el documento este adaptado al consultorio y que los teléfonos señalados en el mismo sean de Yopal
	Control de temperatura y humedad	Creación de formatos de temperatura y humedad	Poner en práctica los registros de humedad y temperatura en horas de la	Realizar auditorías semestrales para verificar dichos registros

			mañana y en la tarde	
HISTORIA CLINICA Y REGISTRO	Manual de historia clínica	Realizar documento acorde a la historia clínica	El documento debe contar con los pantallazos o el proceso que registra la prestadora con el software adquirido	Verificar si el proceso que describe el documento se encuentra acorde a la realidad del sistema
	Diligenciamiento de consentimientos informados	Realizar los consentimientos de los procedimientos que se ejecutan en el consultorio	Los consentimientos deben estar anexos a la historia clínica	Constatar que los procedimientos realizados se encuentren con su consentimiento

Tabla 3. Fuente: Propia.

CONCLUSIONES

Efectuado el trabajo de confrontación de los requerimientos legales vigentes para la habilitación de servicios de la salud previstos en la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud y Protección Social con el consultorio odontológico, sus archivos, elementos y dispositivos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La prestadora independiente del servicio cumple únicamente con el estándar de dotación, lo que corresponde a un veinte por ciento (20%) de los estándares de habilitación.
- Dados los diferentes hallazgos, es posible afirmar que la auditoría de autocontrol no se aplicó en el momento en que se realizó el proceso de autoevaluación y presentación de la prestadora para la habilitación del consultorio.
- De las evidencias recolectadas se deduce que la profesional de la salud desconoce la normatividad aplicable a los procesos de habilitación de servicios en salud y que no existe un proceso de auto capacitación que le permita dar cumplimiento de las disposiciones.
- Teniendo en cuenta que la profesional de la salud contrató asesores de calidad para proceder a la habilitación del consultorio y que se encontró que no se da cumplimiento sino a un estándar de los previstos en la Resolución 3100 de 2019, se establece que las competencias de los asesores no son las adecuadas para llevar a cabo el proceso, por lo que hacen incurrir en riesgos al prestador.
- De los resultados de la verificación, se observa que la secretaria de salud del Casanare es laxa en autorizar un distintivo de habilitación, siendo que la prestadora no tiene el documento de RETIE exigible.
- No se cumple el objetivo de la Resolución 3100 de 2019, lo que quiere decir que no se asegura la calidad e idoneidad profesional de servicios de salud, por lo que se ponen en riesgo a los pacientes (usuarios) pues no se da una atención segura, integra y de calidad.

- Entregado el plan de mejora, se evidenció por parte de la profesional independiente falta de compromiso en el cumplimiento de los estándares exigidos para la habilitación. Por lo que dentro del plan de mejora no se incluye el proceso actuar.
- Ante el incumplimiento de la Resolución 3100 de 2019, existe un riesgo alto de que ante una visita por la autoridad competente se apliquen sanciones administrativas tales como el cierre temporal o definitivo de la profesional independiente.
- Por medio de la matriz DOFA en la parte gerencial y PHVA para los criterios de habilitación, se realizó una reunión con la profesional a cargo en la que se informaron los hallazgos y los planes necesarios los cuales deben ser desarrollados por parte del consultorio.
- La matriz DOFA permitió el análisis dentro del consultorio precisando las fortalezas y debilidades, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. lo que permitió tener una visión real de la situación actual.

RECOMENDACIONES

Finalizado el modelo estratégico y el plan de mejora basado en los estándares de habilitación previstos en la Resolución 3100 de 2019, con el fin de organizar una clínica odontológica apta para la atención de pacientes de manera tal que cumpla con los criterios exigidos por la normatividad vigente, seguridad del paciente, calidad en salud y la atención integral se recomienda a la profesional de la salud:

- Realizar los ajustes necesarios desde el punto de vista de calidad en salud, para hacer efectivo el derecho a la salud de calidad e idoneidad.
- Una vez cumplidos los requisitos de habilitación es pertinente que se inicien el proceso de acreditación en salud conforme a la Resolución 2082 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social.
- Realice procesos de capacitación y autocapacitación que le den las competencias necesarias para la prestar un servicio seguro y de calidad a los usuarios.
- Dado que la odontóloga esta incursionando en la prestación de servicios de salud de manera independiente, se sugiere realizar estrategias de marketing que le permitan utilizar los recursos de los que dispone para posicionar al consultorio en el mercado. Para lo cual debe efectuar un análisis previo de sus recursos, definir los objetivos y sector en el que se enfocará, establecer estrategias para llegar al cliente e ir poniéndolas en marcha evaluando continuamente los resultados.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez Álvarez, C., & SanFabian Maroto, J. (2012). La elección del estudio caso en la investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, Artículo 14. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10481/20644>
- Ambiente, M. D. (6 de Septiembre de 2002). Resolución 01164.
- Congreso de la República de Colombia. (2015). Ley 1715. Art. 6. Diario Oficial No. 49.427 de 16 de febrero de 2015.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (MacGraw-Hill ed.).
- MINISTERIO DE AMBIENTE, V. Y. (2007). Resolución 1362. Obtenido de <http://www.ideam.gov.co/documents/51310/526371/Resolucion+1362+2007++REQUISITOS+Y+PROCEDIMIENTOS+PARA+REG+DE+GENERADORES+DE+RESPEL.pdf/cdd6d851-013b-4bea-adf6-addec449f32b>
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. (30 de Diciembre de 2005). Decreto 4741.
- Ministerio De Protección Social. (2005). Decreto 4725. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-4725-de-2005.pdf>
- Ministerio de Salud. (1996). Resolución 04445. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%2004445%20de%201996.pdf
- Ministerio de salud y proteccion social. (s.f.). Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20214%20de%202022.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (1999). Resolución 1995. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%201995%20DE%201999.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). PERFIL Y COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL ODONTÓLOGO EN COLOMBIA. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Odontologia_Octubre2014.pdf

Ministerio De Salud Y Protección Social. (2016). Decreto 780. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Decreto%20780%20de%202016.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Resolución 3100.

Ministerio de Salud y Protección Social. (15 de Febrero de 2022). *Ministerio de salud y Protección social*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20214%20de%202022.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). Resolución 214. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20214%20de%202022.pdf

Ministerio del Trabajo. (2012). Resolución 459. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-0459-de-2012.PDF>

Observatorio de Salud de Bogotá, Subsecretaría de Servicios de Salud y Aseguramiento de la Secretaría Distrital de Salud. (2019). *Afiliación a seguridad social en salud de los odontólogos en Bogotá D.C.* Recuperado el 15 de 03 de 2022, de chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/wp-content/uploads/2019/10/Afiliaci%C3%B3n-a-seguridad-social-en-salud-de-los-odont%C3%B3logos-en-Bogot%C3%A1-D.-C..pdf

Presidencia de la República de Colombia. (s.f.). Decreto 780 de 2016.

Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.

Ministerio De Salud Y Protección Social. (2015). Ley 1751. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf

Observatorio de Salud de Bogotá. (2019). Afiliación a seguridad social en salud de los odontólogos. Obtenido de <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/wp-content/uploads/2019/10/Afiliaci%C3%B3n-a-seguridad-social-en-salud-de-los-odont%C3%B3logos-en-Bogot%C3%A1-D.-C..pdf>

Riapira, E. H. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Bogotá D.C. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001600>