

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

COLEGIO ADMINISTRATIVO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y AFINES

POSGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD



**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL ESTRATEGICO PARA GERENCIAR UNA
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL EN EL ÁREA DE
ODONTOLOGÍA**

PRESENTADO POR:

ANDREA CAROLINA SOLARTE HERRRERA

MÓNICA PAOLA TORRES GACHA

YEIMY NORENA PATIÑO DUARTE

NAIRA SHIRLEY QUIROGA MALAMBO

YANETH SOFIA HIGUERA HERRERA

YINERYS LICETH VASQUEZ GONZALEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

COLEGIO ADMINISTRATIVO

POSGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

BOGOTÁ DC

2021

**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL ESTRATEGICO PARA GERENCIAR UNA
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL EN EL ÁREA DE
ODONTOLOGÍA**

AUTORES:

ANDREA CAROLINA SOLARTE HERRERA

MÓNICA PAOLA TORRES GACHA

YEIMY NORENA PATIÑO DUARTE

NAIRA SHIRLEY QUIROGA MALAMBO

YANETH SOFIA HIGUERA HERRERA

YINERYS LICETH VÁSQUEZ GONZÁLEZ

ASESOR METODOLÓGICO:

LUZ AMPARO RUIZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA

COLEGIO ADMINISTRATIVO Y CIENCIAS ECONOMICAS

POSGRADO DE GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD

BOGOTÁ DC

2021

**DISEÑO DE UN MODELO INTEGRAL ESTRATEGICO PARA GERENCIAR UNA
ENTIDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE PRIMER NIVEL EN EL ÁREA DE
ODONTOLOGÍA**

**DESIGN OF AN INTEGRAL STRATEGIC MODEL TO MANAGE AN ENTITY
PROVIDING FIRST LEVEL SERVICES IN THE AREA OF DENTISTRY**

Andrea Carolina Solarte Herrera.

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

acsolarte@unicoc.edu.co

Mónica Paola Torres Gacha

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

mptorres@unicoc.edu.co

Naira Shirley Quiroga Malambo

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

nquiroga@unicoc.edu.co

Yaneth Sofía Higuera Herrera

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

yhiguera@unicoc.edu.co

Yeimy Norena Patiño Duarte

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

ynpatino@unicoc.edu.co

Yineris Vásquez Gonzalez

Odontologa general, Universidad Colegios de Colombia-UNICOC

ylvasquez@unicoc.edu

RESUMEN

Las entidades que prestan servicios de salud en el área de odontología necesitan de herramientas gerenciales para lograr su crecimiento, desarrollo y supervivencia en el mercado como ciencia integradora, dinámica y generadora de un alto valor agregado, orientados hacia el alto servicio al usuario y a toda la comunidad, para lograr un excelente reconocimiento de sus servicios con principios de calidad. El presente proyecto muestra el diseño de un modelo estratégico para gerenciar una organización de primer nivel enfocada en servicios odontológicos, enfocado en lograr objetivos de la organización, y así determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas a las cuales se encuentran expuestas este tipo de organizaciones. Se realizó un análisis del sector salud en nuestro país para conocer el ambiente competitivo donde participan estas entidades; teniendo en cuenta la información recaudada anterior se formuló un direccionamiento estratégico que puede ser adaptado a estas entidades, planteando la misión y la visión, las políticas operacionales y una matriz DOFA.

PALABRAS CLAVES

Diseño, estrategias, modelos, gerenciar, odontología, criterios, estructurar, análisis, variables, efectividad, desempeño, mercado, diferenciadores, fortalezas, construcción, fidelización, expectativas, planes, soluciones, revisión sistemática, evaluar, herramientas.

ABSTRACT

The entities that provide health services in the area of dentistry need management tools to achieve their growth, development and survival in the market as an integrating, dynamic and generating science of high added value, oriented to a high service to the user and the whole the community, to achieve an excellent recognition of its services with quality principles. This project shows the design of a strategic model to manage a top-level organization focused on dental services, focused on achieving organizational objectives, and thus determining the opportunities, threats, weaknesses and strengths to which these types of organizations are exposed. An analysis of the health sector in our country was carried out to know the competitive environment in which these entities participate; Taking into account the information previously collected, a strategic direction was formulated that can be adapted to these entities, proposing the mission and vision, operational policies and a DOFA matrix.

KEYWORDS

Design, strategies, models, manage, dentistry, criteria, structure, analysis, variables, effectiveness, performance, market, differentiators, strengths, construction, loyalty, expectations, plans, solutions, systematic review, evaluate, tools.

INTRODUCCIÓN

El presente documento está encaminado a la generación de un modelo integral estratégico para gerenciar una entidad prestadora 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 la normatividad vigente y sea segura y de calidad con la atención en pacientes de manera integral, esto ayudará al posicionamiento de la entidad en el mercado. 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.

DESCRIPCIÓN

La gerencia estratégica es un proceso usado para la toma de decisiones, el establecimiento de estrategias y la implementación de políticas que generaran el cumplimiento adecuado de metas a corto, mediano y largo plazo que llevaran a un crecimiento óptimo de nuestra entidad prestadora de servicios en el área de odontología. El objetivo principal, es realizar una propuesta de un modelo integral estratégico para gerenciar una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontología que pueda ser implementado a futuro en cualquier organización.

Este proyecto parte de una revisión sistemática minuciosa con criterios específicos. Se realizará un análisis de variables en función administrativa, financiera y en la gerencia estratégica para la venta de los servicios ofrecidos por una entidad genérica con proyección a futuro. Se utilizará como herramienta de análisis una matriz DOFA para evaluar los cambios necesarios que se requieren en pos de formar una entidad exitosa, competitiva y con instrumentos altamente diferenciadores que fortalezcan planes de mejora continua en los puntos débiles detectados mediante esta herramienta. Como resultado de la investigación se obtendrá un modelo de gerenciamiento estratégico que proyecte una visión, una misión, unos valores corporativos y administrativos, unas políticas de alta calidad y unas estrategias que sean oportunas y eficientes que conlleven a una satisfacción de usuarios que ayudarán al posicionamiento de nuestra entidad entre las mejores del mercado.

PROBLEMA

Un modelo integral de gerenciamiento estratégico de una entidad odontológica contempla aspectos tales como: estructura de la entidad, servicios ofrecidos, características propias de mercadeo, cultura de la población donde se encuentra establecida, dimensiones, entre otros, estos son factores importantes que tienen que comprenderse puesto que la diversidad de perfiles empresariales que conviven en una compañía específica como esta son muchos, entonces se puede establecer la poca practicidad al pensar en un único instrumento de planeación estratégica valido para implementarlo en este tipo de instituciones¹. Con la generación de un modelo integral estratégico para gerenciar una entidad prestadora de servicios odontológicos se pretende fortalecer la planeación del proceso administrativo y clínico acorde a las necesidades requerida por estas entidades y los cambios emergentes del mercado para la misma, sin importar las variaciones de su contenido, su magnitud o sus servicios ofrecidos, y así poder proponer unos pasos que conlleven a una adecuada previsión de actividades que conduzca a la toma adecuada de decisiones orientadas hacia el futuro. Este diseño debe estar basado en hechos reales y no genéricos, y para ello se debe realizar una investigación minuciosa².

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La planeación estratégica permite ver la situación actual de una entidad, además es una herramienta con la que también se puede predecir un futuro de la organización y analizar la perspectiva de posibles escenarios futuros en los cuales podría desenvolverse y de esta manera prepararse para cambios que el medio externo o interno la obliguen a tomar. Una entidad de primer nivel prestadora de servicios de odontología, la cual presta a sus

usuarios un portafolio de servicios tal como: Ortodoncia, rehabilitación, odontopediatría, endodoncia, periodoncia y odontología general. Actualmente la entidad contara con profesionales en salud integrales para cada servicio que oferta, además de los profesionales en salud como odontólogos, se requiere del apoyo de auxiliares y técnicos que se encargan de diversas labores, igualmente se contrata empleados para ocuparse en oficios varios y de otros empleos, y así brindar una adecuada atención a los usuarios. Como se señala en lo anterior, estas entidades prestadoras de servicios de salud deben buscar los medios para cubrir sus gastos operativos y administrativos; el Estado no destina recursos ni auxilios económicos para financiar estas IPS, estos centros de salud solo reciben dinero como contraprestación a la venta de sus servicios de salud. A partir de una revisión sistemática y el análisis de diferentes variables se diseñó un modelo integral estratégico que brinda herramientas para gerenciar una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontológica y se puede incorporarlo en cualquier entorno en cualquier entidad que así lo desee. Se analizaron variables tales como las necesidades de la población, limitaciones para acceder a servicios de odontología, competencia desleal y falta de uso de herramientas tecnológica; para esto permite formular el siguiente interrogante:

¿Cómo diseñar un modelo que integre todos los factores que influyen para poder gerenciar una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontología y que pueda ser proyectado a largo plazo en pos a mejorar la calidad de sus servicios prestados?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un modelo gerencial estratégico que involucre todas las áreas de una entidad que preste servicios en el campo de la odontológica en pos a potencializar su desempeño en el mercado y que pueda implementarse a cualquier institución que lo desee.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el entorno de una organización para determinar oportunidades y amenazas, y analizar la situación interna de una organización para determinar fortalezas y debilidades.
- Analizar el Sector Salud en Colombia para conocer el ambiente competitivo donde participan estas entidades prestadoras de servicios de salud del área de odontología.
- Formular un direccionamiento estratégico de una organización que reemplacen o ajusten la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias de una entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel en el área de odontología.
- Formular el plan de acción a partir del diseño de un modelo estratégico para una entidad prestadora de servicios odontológicos que permita detectar los problemas que afectan a este tipo de instituciones y tratar de superarlos en un mediano plazo.
- Evaluar las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades de una entidad prestadora 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.

JUSTIFICACIÓN

Este diseño 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 pos 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.

PROCEDIMIENTO

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, también se realizará la creación de un modelo genérico que contribuya con el gerenciamiento estratégico de una entidad prestadora de servicios odontológicos y que pueda ser implementado en cualquier institución.

MARCO REFERENCIAL

MARCO CONTEXTUAL

Una entidad prestadora 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.²⁰

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.²⁰

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.²¹

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.²¹

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.²²

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.²³

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.²⁴

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.²⁵

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 estrategas están incluidos los gerentes de cada área funcional de la entidad, los directores y jefes de cada departamento⁸. Se entenderán como estrategas 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 estratega 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 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 organización¹⁰.

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 entidad⁵.

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 desempeño⁵.

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 plazo⁵.

Proyecciones financieras: Útil para poder visualizar el posible comportamiento de una idea de negocio o compañía con proyección a futuro¹².

Marketing de servicios: El generar estrategias que aplican en la oferta de servicios permite generar gran satisfacción en los clientes, haciendo que centran su atención en la calidad de los mismos. 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 objetivos¹³.

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 pos 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 calidad³.

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 entidad².

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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 una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontología y que pueda ser proyectado a largo plazo en pos a 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.

POLÍTICA INSTITUCIONAL

Servir a toda la comunidad con la oferta de servicios de salud de primer nivel enfocados en el área de odontología, cumpliendo con todos los estándares de calidad exigidos para realizar esta oferta (integridad, acceso, satisfacción, oportunidad, seguridad al usuario), servicios humanizados, con tecnología e infraestructura apropiada para su nivel de atención.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TÁCTICOS Y OPERATIVOS

Posicionar una entidad prestadora de servicios de primer nivel del área de odontología, como una entidad de servicios de salud de primer nivel, líder en el mercado, que agregue valor a la prestación de servicios de salud de alta calidad tanto a la población que acude a solicitar servicios como a sus funcionarios, a través de la innovación y utilización de nuevas tecnologías.

MISIÓN

La finalidad de desarrollar un plan estratégico que mejorara el funcionamiento de una entidad prestadora de servicios de salud de baja complejidad, con personal respetuoso, idóneo, calificado y humanizado para la atención en salud, garantizando así integralidad en los servicios, diversificación, seguridad al paciente y satisfacción de los mismos. Para generar y construir un servicio profesional, organizado y exitoso.

VISIÓN

En 5 años cualquier institución de servicios de salud oral que aplique este modelo integral de estrategias de gerenciamiento, será reconocida como una entidad de excelencia en la prestación de servicios odontológicos de primer nivel, siendo reconocida a nivel nacional e internacional, que contará con un talento humano altamente capacitado y competitivo; lograremos que el modelo diseñado potencialice el desempeño de las entidades generando un impacto sobresaliente a nivel laboral y de servicio al cliente

POLÍTICAS

- Promueve la atención enfocada en el usuario y mejoramiento continuo de la calidad, como ideales de la prestación de servicios de salud para así encontrar un éxito en la entidad.

- El desarrollo de un modelo integral estratégico para gerenciar una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontología se desarrollará bajo las normativas de competencias, recursos y acciones de control de la prestación de servicios de salud.
- Permite que la aplicación del diseño del modelo se ajuste a las diferentes necesidades y condiciones de la población a tratar.
- Aumentar habilidades clínicas y administrativas en las instituciones con el propósito de cumplir sus metas.
- Fortalecer todas las posibilidades de un modelo integral para la atención de un servicio en el área de odontología ajustándose a cada necesidad poblacional, para así aumentar una captación de pacientes.
- EL objetivo principal del modelo siempre será buscar el mejoramiento gerencial de las instituciones prestadoras de servicio de salud de primer nivel en el área de odontología.

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica de la entidad. • Equipos odontológicos novedosos y materiales de alta calidad. • Plan estratégico de mercadeo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una planeación estratégica • Poca publicidad y marketing. • No se brindan planes adecuados de financiación para que los pacientes

<ul style="list-style-type: none"> • Odontólogos especializados y con alta experiencia. • Asistentes altamente capacitados y responsables. • Acceso a las economías de escala. • Recepcionistas amables con buen control de agendamiento y trato adecuado hacia el paciente. • Publicidad eficiente en redes sociales. • Infraestructura propia. • Fidelización de pacientes. • Estrategias de las áreas funcionales de la entidad muy bien ideadas. • Oferta de servicios innovadores. • Diversificación de servicios y especialidades. • Compromiso continuo de mejora. 	<p>puedan tener acceso a los servicios ofrecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema de control de pacientes que sea de fácil manejo y rápido. • Ausencia de elementos diferenciadores. • Bajo posicionamiento en el mercado. • Baja rentabilidad. • Ausencia de un portafolio de servicios en redes sociales que promocióne la entidad. • Poco personal para la demanda de tratamientos. • Falta de algunas herramientas tecnológicas propias de la parte operativa. • Contratación de personal no calificado. • Acceso inadecuado.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de pocos pacientes, y apenas se puede pagar nóminas y servicios básicos de la entidad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación adecuada de servicios ofrecidos. • Aumento de la tendencia y cuidado en salud oral. • Crecimiento en el conocimiento de nuevos tratamientos para mejorar calidad de los mismos ofrecidos. • Atención deficiente a pacientes por parte de la competencia aledaña. • Contratos efectivos con empresas privadas y públicas. • Credibilidad y referencia de pacientes atendidos. • Crecimiento en la demanda de tratamiento odontológicos. • Buena localización del local donde se ubica la entidad. • Plan de negocios específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el sector donde se encuentra ubicada la entidad. • La entidad no cuenta con una base contable adecuada. • Crecimiento de la competencia, surgimiento de nuevos consultorios y clínicas privadas. • La competencia cuenta con mejor posicionamiento de marca. • Sobretasa alta de odontólogos por cada habitante. • Reducción de precios en los tratamientos por exceso de competencia. • Mercado cambiante y exigente. • Falta de economía de pacientes para pagar tratamientos muy costosos e integrales.

<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de estrategias administrativas y comerciales de gran interés. • Facilidad para ofrecer servicios en las redes sociales. (Instagram, Facebook, Snapchat, WhatsApp) 	<ul style="list-style-type: none"> • Los pacientes regatean precios del tratamiento. • Cada vez hay más clínicas odontológicas ilegales. • Estrategia y publicidad comercial fuerte por parte de la competencia que hace crecer la fidelización de la clientela.
---	---

ELEMENTOS DIFERENCIALES

- Control tratamiento y prevención de enfermedades bucales.
- Una atención de alta calidad deberá proporcionar bienestar y comodidad al paciente, deberá resolver el problema inicial de salud, y satisfacer todas las expectativas.
- Se ofrecerán servicios garantizados que permitirán mejorar su estado de salud bucal, incluyendo atención de especialistas con alta experiencia, por lo tanto, no deberán desplazarse y evitar generar gastos extras ya que todos los servicios los encontrarán en una misma entidad.
- Se brindarán líneas de crédito y modalidades de pago que permitan al paciente realizarse un tratamiento integral sin ningún tipo de restricción monetaria.
- La ubicación geográfica estratégica de la entidad permitirá mejor accesibilidad.
- Equipos novedosos, con alta calidad, permitirán a los profesionales generar un plan de tratamiento oportuno e integral.

- Área infantil adecuada para aquellos padres que deben acudir a consulta odontológica con sus hijos, será algo novedoso y que ayudará a la captación de nuevos usuarios.
- Ofrecer opciones de bebidas calientes o agua para quienes estén en la sala de espera, y así hacer más llevadera la espera.
- Contar con una página web es imprescindible, ya que el marketing digital capta la atención de muchos pacientes, incluso se puede incluir un blog para tener más interacción con el paciente y poder aclarar dudas respecto tratamientos y costos.
- Realizar campañas publicitarias con pacientes reales y casos clínicos atendidos en la clínica.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Una entidad prestadora de servicios de primer nivel en el área de odontología que se logre consolidarse en el mercado y que pretenda trascender a lo largo del tiempo debe contar con un portafolio de servicios integrales que facilite la atención y la satisfacción de todas las necesidades y requerimiento en salud oral del paciente, a continuación, se hace una caracterización de los mismos.

Odontología general: Servicio que utiliza sus conocimientos para el examen, diagnóstico, pronóstico, tratamiento de las enfermedades orofaciales, malformaciones, traumas, y demás alteraciones que afecten los tejidos que constituyen el sistema estomatognático¹⁵.

implantología Oral y periodoncia: Rama de la odontología que se encarga de devolver al paciente total o parcialmente la función masticatoria mediante la colocación quirúrgica

de aditamentos interóseos de diversos materiales. Los implantes dentales constituyen la opción terapéutica más predecible en la reposición de dientes ausentes¹⁴.

Rehabilitación Oral: Rama de la odontología encargada del restablecimiento del sistema estomatognático y de dientes que han sido afectados por caries extensas, fracturas, patologías del esmalte o la dentina, pigmentaciones, enfermedades periodontales, entre otras, mediante la elaboración de prótesis dentales que le devolverán la salud oral al paciente¹⁶.

Ortodoncia: Área de la odontológica, encargada de estudiar y corregir las arcadas dentarias, la posición de los dientes, y los problemas relacionados con la articulación temporomandibular¹⁷.

Odontopediatría: Área de la odontología que se encarga de la atención integral del paciente pediátrico. Idealmente la primera visita odontológica debe ser a muy temprana edad no solamente para que el paciente se vaya adaptando, sino para que el odontopediatra pueda educar de una manera adecuada y pertinente a los padres y acerca de los cuidados que se deben tener para conservar la salud oral integral de los niños¹⁸.

Endodoncia: Rama de la odontología, que estudia la morfología, la estructura y la fisiología de las cavidades dentales tanto coronales y radiculares, y su vez, trata las afecciones del complejo dentinopulpar y de la región periapical²⁶.

Sedación: Es importante implementar el servicio de sedación consciente, el cual es un gran factor diferenciador entre entidades prestadoras de servicios en el área de

odontología, este servicio lograra la experiencia adecuada y placentera que buscan los pacientes en los centros odontológicos¹⁹.

CONCLUSIONES

- Un aspecto indispensable que deben usar las entidades odontológicas de primer nivel para diferenciarse de la competencia es el trato con el cliente, así mismo, como tener una amplia oferta de servicios. Si realizamos un análisis comparativo con los principales competidores del sector salud, las entidades de primer nivel deben mejorar en aspectos puntuales como publicidad, comunicación, programas de fidelización, promoción y sobre todo se deben enfocar en la implementación de estrategias y acciones de mercadeo.
- La investigación de la población a intervenir se hace indispensable para el mejoramiento en la productividad y calidad de las entidades prestadoras de servicios de salud que ofrecen los servicios de primer nivel en odontología.
- El cumplimiento y direccionamiento adecuado de una entidad donde se tiene como objetivo la organización y generación de estrategias para un manejo adecuado al cliente hace que sea posible contar con metas acordes a un direccionamiento estratégico en un período de tiempo determinado con resultados precisos.
- Cuando se habla de entorno organizacional se hace referencia a todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa y son tanto externos como internos; la ubicación geográfica se ve afectada en forma indirecta por factores económicos, geofísicos, demográficos, sociales, pues lo que sucede en cada uno de estos entornos puede incidir en el aumento o disminución de consultas.

- El fortalecimiento de una cadena de valor es esencial a la hora de analizar la actividad empresarial de una entidad, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja en sus actividades generadoras de valor. Tener una completa infraestructura que le permite brindar una óptima atención a sus pacientes; personal asistencial y administrativo altamente capacitado que contribuirá a asegurar la calidad de la atención a todos los pacientes y usuarios.
- Por medio de la realización de diagnósticos organizacionales se deben identificar falencias y fortalezas de nuestra entidad, así mismo, el planteamiento del mismo debe ir encaminado a cumplir dicho objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ancín, J. M. (2003). El plan estratégico en la práctica. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
2. Talancón, H. P. (2007). La matriz DOFA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología, 20.Xalapa Mexico
3. Mesquida, A. L., Mas, A., Amengual, E., & Cabestrero, I. (2010). Sistema de Gestión Integrado según las normas ISO 9001, ISO/IEC 20000 e ISO/IEC 27001. Revista Española de Innovación, Calidad e Ingeniería del Software, Novie. Madrid España.
4. Ministerio de la protección social (marzo de 2011). Guía Práctica Del Sistema Obligatorio De Garantía De La Calidad En Salud SOGCS SecSalud. , Bogota,Colombia.
5. Gómez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica, Panamericana Editorial Ltda. . Bogotá D.C
6. Mintzberg, H. B. (1997). El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. Mexico
7. Chiavetano, I. (2001). Administración, Teoría, proceso y práctica. McGrawHill Interamericana,S.A: Bogotá D.c
8. Fred, R. (2008). Administratición Estratégica. Pearson Education. . México.
9. Juan, V. (2009). Análisis estratégico de la empresa.Copyright ediciones: Madrid, España.
10. Santos, P., & Alfredo. (1997). Manual de planificación estratégica. seminario taller sobre planeación estratégica. Panamá.

11. Santos, D. d. (1995). El Diagnóstico de la Empresa. Ediciones Díaz de Santos: Madrid, España
12. Villa Gómez C. F. Revisión Del Concepto De Estrategia En Mercadeo (2010)
13. Mintzberg, H. (1991). Modelo De Las Configuraciones De Henry Mintzberg. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid España. 1991
14. Salgado A.O –Peralvo, Garcia A. Matos N. Ortiz I. Velasco E.(2018) Factores de riesgo en implantología oral. Revista Española Odontoestomatológica de Implantes, España.
15. Ministerio de Protección Social (2013). Manual De Habilitación De Redes Integrales De Prestadores De Servicios De Salud Resolucion 1441, Bogota D.c
16. Verónica R. Huacon-Cherrez, 2019, Rehabilitación odontológica integral, Dom. Cien., ISSN: 2477-8818, Vol. 5, núm. 1.
17. Quiros O. Introducción a la ortodoncia. (2004) Acta odontológica. Venezuela. 2004, vol.42, n.3, pp. 230-231. ISSN 0001-6365.Venezuela.
18. Ramos M K, (2015). Habilidades sociales y conducta en niños durante la consulta odontológica en un centro docente-asistencial, Cartagena. Revista Facultad de Odontología Universidad de Antioquia - Vol. 27 N.o1. Colombia.
19. Pérez Prieto P.(2017.) SEDACIÓN EN ODONTOLOGÍA: Sedación inhalatoria con Óxido nitroso, Universidad CEU, San Pablo de Valencia.
20. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL PROGRAMA DE APOYO A LA REFORMA
21. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA (2005) Facultad de Ciencias Económicas Centro de Investigaciones para el Desarrollo. Bogotá, D.C.

22. Sánchez Huertas D. (2020) ANÁLISIS FODA O DAFO: El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos.
23. Contreras Sierra E. R.(2013) El Concepto De Estrategia Como Fundamento De La Planeación Estratégica Pensamiento & Gestión. Universidad del Norte. Colombia
24. Elorzal M. E, Moscoso N.S,Lago F.P,(2017) Delimitación conceptual de la atención primaria de salud. Buenos Aires, Argentina
25. Novillo Maldonado E. Parra Ochoa E.(2017) Gestión de la calidad: un Enfoque práctico. Guayaquil, Ecuador.
26. Rodríguez-Niklitschek C, Oporto VGH. (2014) Determinación De La Longitud De Trabajo En Endodencia: Implicancias Clínicas De La Anatomía Radicular Y Del Sistema De Canales Radiculares. Int J Odontostomat. Temuco, Chile.