INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Análisis de indicadores de gestión administrativa y propuesta de implementación de un tablero de mando para la gestión de desempeño en el Centro Odontológico DentiEmi, de la Ciudad de Quito, durante el primer trimestre del 2025.

José Luis Zanafria Minango

Administración

Trabajo de fin de carrera presentando como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 14 de abril de 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Análisis de indicadores de gestión administrativa y propuesta de implementación de un tablero de mando para la gestión de desempeño en el Centro Odontológico DentiEmi, de la Ciudad de Quito, durante el primer trimestre del 2025.

José Luis Zanafria Minango ..../....

Itzel López, Mgtr.

Quito, 14 de abril de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: José Luis Zanafria Minango

Código estudiantil: 2208

Cédula de identidad: 1711776680

Lugar y fecha: Quito, 14 de abril de 2025

ACLARACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta aclaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en http://bit.ly/COPETheses.

DISCLAIMER FOR PUBLICATION

Note: The present work, in its entirety or any of its parts, should not be considered as a publication, even though it is available without restrictions through an institutional repository. This clarification aligns with the practices and recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, available at http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Primero a Dios, al creador de todo lo que vemos y todo lo que somos, en el transcurso de la vida los logros y fracasos nos hacen aprender de una manera inesperada el valor de las decisiones, estas decisiones que en algunos casos son difíciles de discernir y tomar riendas, es por ello que dedico este tiempo de estudios y resultado a mí, por haber toma la decisión de una nueva oportunidad y entender que nunca es tarde para alcanzar sueños y objetivos en la vida.

Segundo a mis hijos que son la continuidad de mi vida, Andy, Josué y José Gabriel, mi nieto Camilo que, en deseo de demostrar que a pesar de los años las decisiones buenas y correctas se pueden alcanzar con dedicación, cariño y esfuerzo, ustedes que son ejemplo de logros y objetivos alcanzados, detrás de cada letra, de cada mala noche esta la imagen indeleble de cada uno de ustedes, Andy, Josué, José Gabriel y Camilo, recuerden que los sueños son alcanzables cuando nacen del amor propio, del deseo sincero, les amo por siempre hijos míos.

A ti querida Jeanneth, por tu buen consejo y primer impulso en este gran sueño, gracias por tu apoyo incondicional, y al fin, en memoria de mis queridos padres, Papá Pepe y Mamá Lilia, lo logre, más vale tarde que nunca.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar esta nueva experiencia expreso mis más sinceros agradecimientos a todos mis profesores desde el primero al último día de clases, por sus conocimientos impartidos, su paciencia, empatía que contribuyeron de manera significativa a la realización de este trabajo.

Agradezco de manera particular a mi profesora Itzel López, por su guía, paciencia y apoyo incondicional con sus sugerencias y profesionalismo que en las diferentes etapas supo impartir para lograr la finalización y dar forma a este trabajo.

De modo especial expreso mi agradecimiento a mi familia, al Centro Odontológico DentiEmi y equipo de trabajo que supieron animar desde el primer momento que se dio la oportunidad de retomar mis estudios, así mismo a la Senescyt por ese apoyo económico mediante la beca, que fue una gran ayuda para lograr este objetivo académico.

Finalmente agradezco al Instituto Tecnológico Superior San Antonio - ITSA por acogerme este tiempo de mi vida en sus aulas que contribuyo a la culminación de este sueño.

A todos los que creyeron en mí, por su generosidad y apoyo que ha sido muy importante para alcanzar este triunfo académico y subir un peldaño más en mis conocimientos y logros personales.

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo general “analizar indicadores de gestión administrativa y proponer la implementación de un tablero para gestionar el desempeño en el Centro Odontológico DentiEmi, de la ciudad de Quito, durante el primer trimestre del 2025”, el propósito de optimizar el desempeño organizacional y mejorar la calidad del servicio. La metodología utilizada fue un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo, no experimental y transversal, se aplicó encuestas a pacientes frecuentes y a todo el personal del centro, los datos fueron recolectados, procesados, analizados y presentados mediante el uso de herramientas estadísticas. El análisis evidencio una alta aceptación de la implementación, uso de indicadores y tablero de mando por parte del personal 77%, quienes indican el beneficio de este instrumento para la toma de decisiones, mejora del proceso administrativos y calidad en la atención al paciente, así como también una percepción positiva del cliente con respecto a puntualidad y compromiso del centro hacia una mejora continua. En relación con lo expuesto, se concluye que la implementación de un conjunto de indicadores estratégicos en un tablero de mando, permite una evaluación integral de la gestión administrativa, desempeño y clínico del centro, por último es conveniente acotar el desarrollo de una planificación, en la cual se garantice el seguimiento permanente a todos los procesos y capacitación del personal, así como también garantizar la actualización de información y análisis esencial para la toma de decisiones oportunas, veraces y de calidad. Palabras clave: gestión administrativa, gestión de desempeño, tablero de mando, indicadores, calidad de servicio, toma de decisiones, análisis de información.

ABSTRACT

The general objective of the study was to "analyze administrative management indicators and propose the implementation of a dashboard to manage performance at the DentiEmi Dental Center in the city of Quito during the first quarter of 2025", with the aim of optimizing organizational performance and improving the quality of service. The methodology used was a quantitative approach, with a descriptive, non-experimental and cross-sectional design, surveys were applied to frequent patients and all the staff of the center, the data were collected, processed, analyzed and presented through the use of statistical tools. The analysis showed a high acceptance of the implementation, use of indicators and dashboard by 77% of the staff, who indicated the benefit of this instrument for decision making, improvement of the administrative process and quality in patient care, as well as a positive perception of the client with respect to punctuality and commitment of the center towards continuous improvement. In relation to the above, it is concluded that the implementation of a set of strategic indicators in a dashboard, allows a comprehensive evaluation of the administrative, performance and clinical management of the center, finally it is appropriate to limit the development of a planning, which ensures ongoing monitoring of all processes and staff training, as well as ensuring the updating of information and analysis essential for making timely decisions, truthful and quality.

Key words: administrative management, performance management, dashboard, indicators, service quality, decision making, information analysis.

ÍNDICE

CAPÍTULO I 13
1. INTRODUCCIÓN 13
1.1. Planteamiento del Problema 13
1.2. Justificación 15
1.3. Alcance 16
1.4. Objetivo General y Específicos 16
CAPÍTULO II 18
2. MARCO TEÓRICO 18
2.1. Impacto de la Implementación de Indicadores y Tablero de Mando 18
2.1.1. Mejora en la toma de decisiones 18
2.1.2. Optimización de recursos administrativos 19
2.1.3. Eficiencia en la calidad de los servicios 19
2.2. Gestión del Desempeño en Instituciones de Salud 20
2.2.1. Importancia de la gestión del desempeño en salud oral 20
2.2.2. Modelos de gestión en clínicas odontológicas 21
2.3. Uso de tablero de mando en la administración de servicios médicos odontológicos 21
3. MARCO CONCEPTUAL 22
3.1. Gestión Administrativa 22
3.1.1. Funciones de la Gestión Administrativa 22
3.2. Importancia en el Sector de la Salud 23
3.3. Gestión del Desempeño 23
3.3.1. Componentes Claves de la Gestión del Desempeño 23
3.3.2. Aplicación en Clínicas Odontológicas 24
3.4. Indicadores de Gestión (KPI – Key Performance Indicators) 24
3.4.1. Clasificación de Indicadores en Clínicas Odontológicas 24
3.4.2. Implementar correctamente los KPI, permite a gerentes de Centros Odontológicos realizar las siguientes actividades: 25
3.5. Tipos de Tableros de Mando 25
3.5.1. Beneficios del Tablero de Mando en Clínicas Odontológicas 26
3.6. Calidad del Servicio en Salud 26

3.6.1. Dimensiones de la Calidad en Salud 27
4. MARCO LEGAL 28
4.1. Normativa Nacional 28
4.2. Normativa Internacional 28
CAPÍTULO III 30
5. MARCO METODOLÓGICO 30
5.1. Tipo de investigación 30
5.2. Enfoque de la investigación 30
5.2.1. Diseño de la investigación 30
5.3. Herramientas metodológicas 31
5.4. Técnica de investigación 31
5.5. Instrumentos a aplicar 31
5.6. Tamaño de la muestra, cálculo 32
5.7. Organizador gráfico 33
5.7.1. Variable Dependiente 33
5.7.2. Variable Independiente 34
5.8. Matriz de operacionalización de variables 35
5.9. Procedimiento de recolección y análisis de datos 36
5.10. Consideraciones Éticas 36
CAPITULO IV 37
6. RESULTADOS 37
6.1. Tabulación de datos – encuestas internas 37
6.2. Tabulación de datos – encuestas externas 45
6.3. Análisis financiero 48
6.4. Encuesta externa – percepción de los pacientes 50
6.5. Análisis e interpretación profunda 51
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 53
7.1. Conclusiones: 53
7.2. Recomendaciones: 56
8. Referencias bibliográficas 58

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables..... 35
Tabla 2. Indicadores financieros claves..... 40
Tabla 3. Pregunta 10..... 44
Tabla 4. Indicadores financieros claves..... 50

Índice de figuras

Figura 1. Cálculo de la muestra 32
Figura 2. Variable Dependiente 33
Figura 3. Variable Independiente 34
Figura 4. Pregunta 1 37
Figura 5. Pregunta 2 38
Figura 6. Pregunta 3 38
Figura 7. Pregunta 4 39
Figura 8. Pregunta 5 40
Figura 9. Pregunta 6 41
Figura 10. Pregunta 7 42
Figura 11. Pregunta 8 42
Figura 12. Pregunta 9 43
Figura 13. Pregunta 10 44
Figura 14. Pregunta 1 45
Figura 15. Pregunta 2 46
Figura 16. Pregunta 3 46
Figura 17. Pregunta 6 47
Figura 18. Pregunta 7 47
Figura 19. Pregunta 9 48
Figura 20. Distribución de los ingresos 48
Figura 21. Comparación de los ingresos, costos y utilidad 49

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El desempeño en el área de la salud ha experimentado una evolución muy notable, la necesidad y búsqueda de una mejora en la calidad de los servicios y optimización de recursos disponibles en las clínicas odontológicas y estas como parte del área de salud, se enfrentan diariamente a desafíos atípicos relacionados con el paciente y la atención personalizada que amerita este tipo de servicios, el control de calidad en los tratamientos odontológicos, la capacidad en la atención eficiente del personal y la disponibilidad de recursos tecnológicos son temas sensibles que estudios y experiencias internacionales en el área de salud han demostrado que la implementación de sistemas de indicadores en áreas estratégicas y tableros de mando contribuyen a tener una mejora en el rendimiento organizacional.

Estados Unidos y Canadá han implementado e integrado indicadores y tableros de mando en clínicas y hospitales para monitorear el desempeño y asegurar el cumplimiento de estándares de calidad exigidos actualmente por la normativa internacional de salud (Ferreira et al., 2019). Es importante indicar que la falta de cultura con el uso de información en muchos centros odontológicos a nivel mundial aún no se implementa o adoptan el uso de herramientas, metodologías, tecnologías que permitan el control y uso de información para la toma de decisiones en base a información confiable, limitando su capacidad frente a los cambios en el entorno y las necesidades del paciente.

En latinoamericano la situación y realidad es similar al contexto global, países en desarrollo tienen clínicas odontológicas que no disponen de sistemas integrales que permitan

desarrollar Indicadores de Gestión, reduciendo el desempeño de forma significativa porque no se puede medir de manera objetiva y continúa.

Latinoamérica enfrenta grandes barreras en términos de financiamiento, no todos tienen disponibilidad y acceso a tecnologías avanzadas para la formación e implementación especializada de sistemas de gestión del desempeño que les permitiría medir mediante el desarrollo de indicadores de Gestión Administrativa, un seguimiento y análisis oportuno a la gestión del negocio.

Con estos desafíos latentes, algunas clínicas privadas han empezado a desarrollar e incorporar tableros de mando y otros mecanismos de control para mejorar la calidad del servicio y optimizar sus recursos (Pérez y Zambrano, 2021). Sin embargo, existen brechas entre la propuesta teórica y la verdadera práctica, muchas clínicas no disponen de datos que permitan transformar la información de forma clara y precisa como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

El Centro Odontológico DentiEmi, ubicado en la ciudad de Quito, ha presentado una serie de dificultades para gestionar su área administrativa de forma eficiente. En la actualidad, no dispone de un sistema de seguimiento que le permita analizar de forma oportuna su situación, lo que genera problemas en la planificación oportuna y evaluación de los procesos clínicos y administrativos. La falta de indicadores estratégicos, dificulta identificar de manera objetiva las áreas que son prioritarias a intervenir lo que ha derivado a una gestión deficiente en los tiempos de espera en los pacientes, la utilización excesiva de recursos, y la satisfacción general del paciente.

El crecimiento de oferta odontológica y la competencia que está a la vanguardia en la ciudad de Quito, obliga al Centro Odontológico DentiEmi en implementar estrategias que permitan mejorar su gestión del desempeño y optimizar procesos operativos. Ante esta problemática surge la pregunta: ¿Cómo puede el Centro Odontológico DentiEmi desarrollar Indicadores de Gestión Administrativa y un tablero de mando que permita gestionar eficientemente el desempeño de sus operaciones y mejorar la calidad del servicio que ofrece a sus pacientes durante el primer trimestre del 2025?

1.2. Justificación

La necesidad de implementar Indicadores de Gestión Administrativa en el Centro Odontológico DentiEmi es fundamental y esencial, debido al aumento de la competencia en el sector de la salud bucal, una mejora continua para solventar las expectativas de los pacientes al recibir un servicio de calidad y eficiente. Actualmente, la falta de información de las diferentes áreas del centro no permite identificar los problemas de forma clara y precisa, por lo que tomar decisiones oportunas y optimizar procesos que pueden traer consecuencias en la retención, fidelización e inclusión de nuevos clientes, además de presentar un riesgo en la sostenibilidad del negocio.

Para el Centro Odontológico DentiEmi, el desafío se encuentra en la ausencia de sistemas automatizados que faciliten la evaluación y comprensión del estado del negocio de manera sencilla y veloz. La ausencia de automatización y uso de tecnologías aplicadas en el área administrativa, conlleva a tomar decisiones en supuestos o percepciones individuales y personales en lugar de datos precisos. La definición, creación e implementación de indicadores, acompañado de un tablero de control es decisivo, por qué permitirá disponer de una posición clara, información real que será la radiografía de la situación actual del Centro Odontológico

DentiEmi. En la actualidad disponer y contar con herramientas tecnológicas para el soporte administrativo orientado a la ayuda para la toma de decisiones gerenciales a través de la definición de Indicadores permitirán la optimización, rendimiento operativo y brindarán ventajas en un mercado odontológico que sugiere, necesita, aprecia y puede ajustarse a las exigencias de un mundo comercial cambiante.

Los equipos directivos y gerenciales dispondrán de información oportuna, que permitirá detectar y corregir problemas administrativos, de servicio al cliente y uso de recursos de manera eficiente. El uso de información para la toma de decisiones debe ser lo más explícita que permita representar e indicar la información de forma clara y precisa, en otras palabras, la representación de resultados debe ser cautivadora y comprensible al punto de no requerir la intervención de un analista o interlocutor para la interpretación.

1.3. Alcance

El proyecto se enfocará en el desarrollo e implementación de una batería de indicadores y una tabla de mando que abarquen los principales procesos administrativos del Centro Odontológico DentiEmi, en Quito, durante el primer trimestre del 2025. Estos indicadores permitirán realizar un seguimiento bien y preciso, monitorear el desempeño en los aspectos clave como la atención al paciente, la calidad del servicio, la utilización de recursos, y la eficiencia de los procesos administrativos y clínicos.

1.4. Objetivo General y Específicos

Objetivo General: Analizar indicadores de gestión administrativa y proponer la implementación de un tablero de mando para gestionar el desempeño en el Centro Odontológico DentiEmi, de la ciudad de Quito, durante el primer trimestre del 2025.

Objetivos Específicos:

- Identificar los indicadores claves de desempeño (KPI) que permitan evaluar de manera integral el área administrativa del centro odontológico DentiEmi.
- Diseñar un tablero de mando que integre los Indicadores de Gestión Administrativa claves y facilite la visualización y el seguimiento de los mismos.
- Implementar un proceso de monitoreo continuo, mediante una evaluación de resultados que permita una retroalimentación en el desempeño del centro Odontológico DentiEmi.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Gestión del Desempeño en el Centro Odontológico DentiEmi mediante la implementación de indicadores administrativos y un tablero de mando.

2.1. Impacto de la Implementación de Indicadores y Tablero de Mando

La administración en los servicios de salud ha evolucionado de manera notable mediante la implementación de procesos y sistemas de gestión del desempeño, el desarrollo e incorporación de indicadores que permitan medir los diferentes niveles de gestión, acompañado de un tablero de mando, han conjugado en definirse como "herramientas que permiten medir y monitorear variables claves relacionadas con la eficiencia operativa, el uso de recursos y la calidad del servicio" (Ferreira, 2019).

En el contexto de una definición adecuada, citamos que "la medición del desempeño es un proceso fundamental para la toma de decisiones estratégicas en instituciones de salud, ya que permite evaluar el impacto de las acciones implementadas y garantizar el cumplimiento de objetivos organizacionales" (Kaplan, 2004).

2.1.1. Mejora en la toma de decisiones

Para una gestión del desempeño eficiente en los centros de salud, es relevante la implementación de herramientas que permitan evaluar de manera oportuna el accionar del negocio, el uso de indicadores y tableros de mando permiten dar una respuesta oportuna y eficiente del estado del negocio. "En la odontología, estas herramientas son esenciales para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del paciente" (Rodríguez, 2016). El uso y la incorporación de estas metodologías, permite definir estrategias preventivas y correctivas en la

administración y uso de recursos, así también una mejora continua a la atención de pacientes, mejora de procesos específicos de odontología y versatilidad en los procesos administrativos.

2.1.2. Optimización de recursos administrativos

La implementación de indicadores en una empresa, permite tener una gestión eficiente en los recursos, al medir nuestro comportamiento logramos optimizar desperdicios, tiempo, recursos y mejoramos el uso presupuestario en el Centro Odontológico.

Según (Neely, 2005), “los sistemas de medición del desempeño mejoran la eficiencia operativa al reducir costos innecesarios y mejorar la planificación estratégica”.

Al implementar herramientas como tableros de mando, facilita identificar las áreas o procesos críticos en la administración, mejorando la eficiencia en las diferentes áreas del negocio, rendimiento del talento humano e inventario.

Análisis y estudios de (Pérez, 2021) “evidencian que la implementación de sistemas de medición del desempeño permitió a una clínica odontológica en Ecuador reducir un 20% sus gastos administrativos sin afectar la calidad del servicio”.

2.1.3. Eficiencia en la calidad de los servicios

El uso de herramientas estratégicas como el tablero de mando orientado a la salud, permite conocer el comportamiento y desempeño en áreas como clínica y administrativo. (Ferreira, 2019) demuestra que “la aplicación de un Balanced Scorecard en clínicas odontológicas mejora la calidad de la atención y reduce los tiempos de espera de los pacientes”. El seguimiento y la medición de indicadores orientados a clientes, permite analizar factores de impacto sobre la experiencia del usuario, logrando una mejora continua y fidelización al cliente.

El tablero de mando, bien estructurado permite realizar seguimiento y monitorear estos aspectos, logrando la identificación de oportunidades que permitan una mejora en la experiencia, el tiempo de espera y la calidad de atención del centro odontológico.

Implementación de Indicadores de Gestión Administrativa y Tablero de Mando en el Centro Odontológico DentiEmi

2.2. Gestión del Desempeño en Instituciones de Salud

En la búsqueda de garantizar una sostenibilidad y calidad en los servicios médicos odontológicos, la gestión del desempeño se ha trasformado en el tiempo en una alternativa para solucionar los factores o situaciones críticas que no permite garantizar en la línea del tiempo una solución a la sostenibilidad en la calidad del servicio odontológico. (Neely, 2005). “indica que los sistemas de medición del desempeño permiten evaluar el rendimiento organizacional de manera estructurada, contribuyendo a una mayor transparencia y rendición de cuentas en la administración de los recursos”.

2.2.1. Importancia de la gestión del desempeño en salud oral

Para garantizar la eficiencia y calidad, es relevante implementar procesos de gestión del desempeño en centros de salud, según (Donabedian, 1988) indica que “la calidad en la atención de salud depende de la estructura organizativa, los procesos implementados y los resultados obtenidos”. La importancia de la implementación de indicadores para el monitoreo del desempeño, es fundamental para identificar las deficiencias en la atención, además del desarrollo de estrategias para lograr un mejor resultado.

2.2.2. Modelos de gestión en clínicas odontológicas

La implementación de modelos de gestión en el área de salud bucal, han incrementado mediante un enfoque de mejora continua, según (Amat, 2001) destaca que “la aplicación de sistemas de control de gestión, como el cuadro de mando integral, optimiza la eficiencia administrativa en clínicas odontológicas”.

La búsqueda de una integración de las diferentes instancias de gestión en el área odontológica, ha sido mediante el uso de datos, permitiendo desarrollar una planificación a nivel operativo, cumpliendo normas, reglas y procedimientos en salud.

2.3. Uso de tablero de mando en la administración de servicios médicos odontológicos

La integración de información especializada en el tablero de mando, permite analizar de una forma sistémica, las diferentes aristas del Centro Odontológico, en una sola herramienta se dispone de información especializada para la toma de decisiones. Para (Marr, 2016), “el uso de tableros de mando en servicios de salud facilita la toma de decisiones basada en datos, promoviendo mejoras en la gestión y la calidad del servicio”. La toma de decisiones con información que garantiza calidad, oportunidad y transparencia, permite realizar análisis comparativos con entornos claves internacionales, alineando a una mejora en la práctica del área de salud odontológica.

3. MARCO CONCEPTUAL

En este plan de titulación se define bases teóricas y técnicas que permiten respaldar y justificar la implementación de indicadores de gestión administrativa, gestión de desempeño y tablero de mando en el Centro Odontológico DentiEmi. Al aplicar estos conceptos de forma estructurada, permitirá alcanzar una mejora integral en la gestión, así como también la optimización y veracidad en la toma de decisiones con una eficiencia operativa en la entrega de servicios odontológicos.

Las bases teóricas son importantes por qué enfocan la sustentación de la implementación de los indicadores y tablero de mando en sus diferentes niveles en el Centro Odontológico DentiEmi, una estructura adecuada y bien orientada a los objetivos generales, permitirá al Centro Odontológico una administración operativa eficiente, calidad en el servicio y optimización de recursos en base a datos reales.

3.1. Gestión Administrativa

"Es el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera eficiente". (Chiavenato, 2019). Siendo este la columna vertebral del negocio, se considera como pilar fundamental de toda empresa, razón por la cual permite alcanzar una administración adecuada y estructurada que se orienta a la optimización del desempeño.

3.1.1. Funciones de la Gestión Administrativa

Según (Koontz, 2018), "la gestión administrativa se compone de cuatro funciones esenciales:

1. Planificación: Definir objetivos estratégicos y diseñar las acciones necesarias para alcanzarlos.
2. Organización: Asignar y coordinar los recursos humanos, tecnológicos y financieros.
3. Dirección: Liderar y motivar al personal para asegurar el cumplimiento de las metas organizacionales.
4. Control: Evaluar el desempeño organizacional y realizar ajustes para optimizar la eficiencia."

3.2. Importancia en el Sector de la Salud

La gestión administrativa es decisiva para ofrecer y garantizar una optimización en los recursos, calidad en los servicios y una sostenibilidad financiera. "En clínicas odontológicas, una administración eficaz permite una mejor asignación de insumos y equipos odontológicos, reducción de costos operativos sin afectar la calidad del servicio, mayor eficiencia en la programación de citas y atención a pacientes". (Rodríguez, 2016).

3.3. Gestión del Desempeño

Se especifica como una mejora continua que garantiza sostenibilidad, calidad y productividad del negocio, según la definición es el "proceso que permite medir, analizar y optimizar la eficiencia organizacional a través de indicadores y herramientas de monitoreo" (Kaplan, 1996).

3.3.1. Componentes Claves de la Gestión del Desempeño

1. Indicadores de Desempeño (KPI): Método que evalúa el estado y rendimiento de una organización.

2. Tableros de Mando: Consolida información procesada para representar de forma objetiva y amigable un resultado.

3. Evaluación Continua: Seguimiento a objetivos mediante procesos que se valida y ajusta de acuerdo a resultados obtenidos.

4. Retroalimentación y Mejora: Optimización de procesos de acuerdo a resultados obtenidos en base a la implementación de estrategias correctivas.

3.3.2. Aplicación en Clínicas Odontológicas

La gestión de desempeño en centros odontológicos, permite la optimización de recursos y procesos que conlleva a resultados positivos en tiempos de atención, utilización de insumos de manera eficiente y una perspectiva positiva en la apreciación y experiencia del paciente. Según (Ferreira, 2019), "la implementación de sistemas de gestión del desempeño en clínicas odontológicas permite reducir costos operativos hasta en un 20% y aumentar la satisfacción del paciente en un 25%."

3.4. Indicadores de Gestión (KPI – Key Performance Indicators)

Se define como herramientas que permiten evaluar y medir los resultados obtenidos en un periodo de tiempo mediante "herramientas que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización" (Parmenter, 2010).

3.4.1. Clasificación de Indicadores en Clínicas Odontológicas

Según (Marr, 2016), "los indicadores de gestión en el ámbito odontológico pueden clasificarse en:

1. Indicadores Financieros: Rentabilidad, ingresos por consulta, costos operativos.

2. Indicadores de Productividad: Número de consultas atendidas, tiempo promedio por paciente.

3. Indicadores de Calidad del Servicio: Nivel de satisfacción del paciente, tasa de cancelación de citas.

4. Eficiencia Operativa: Uso de insumos odontológicos, tiempo de espera de los pacientes".

3.4.2. Implementar correctamente los KPI, permite a gerentes de Centros Odontológicos realizar las siguientes actividades:

1. "Identificar áreas críticas que requieren mejoras.

2. Optimizar la asignación de recursos y personal.

3. Tomar decisiones estratégicas basadas en información objetiva.

4. Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas", (Rodríguez, 2016).

Tablero de Mando

"El tablero de mando es una herramienta gerencial que facilita la visualización de indicadores clave en tiempo real, permitiendo un control preciso de los procesos organizacionales", (Kaplan, 2004).

3.5. Tipos de Tableros de Mando

Dependiendo del tipo y alcance del análisis de información, se definen los tableros de mando a utilizar:

1. Tablero Estratégico: Presenta información de objetivos generales de la empresa.

2. Tablero Operativo: Representa la operación cotidiana y mide la ejecución de los procesos mediante seguimiento.

3. Tablero Analítico: Muestra el resultado del análisis de KPI mediante la presentación de gráficos, tablas y tendencias.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

(Kaplan, 1996) propone cuatro aspectos relacionados a Balanced Scorecard (BSC):

1. "Financiera: Evaluación de ingresos, costos y rentabilidad.

2. Clientes: Nivel de satisfacción y retención de pacientes.

3. Procesos Internos: Eficiencia en la gestión de citas y utilización de recursos.

4. Aprendizaje y Crecimiento: Capacitación del personal y adopción de nuevas tecnologías".

3.5.1. Beneficios del Tablero de Mando en Clínicas Odontológicas

Implementar un tablero de mando en un Centro Odontológico permite demostrar que se puede lograr una "Reducción del 30% en tiempos de espera para pacientes, mejora en la asignación de recursos y optimización de costos operativos, incremento en la calidad del servicio y en la satisfacción del paciente". (Ferreira, 2019).

3.6. Calidad del Servicio en Salud

"La capacidad de un sistema de atención médica para proporcionar servicios que satisfagan las necesidades del paciente y cumplan con estándares de seguridad y eficacia". (Donabedian, 1988).

3.6.1. Dimensiones de la Calidad en Salud

Se considera la definición de tres dimensiones importantes que se debe aplicar al momento de medir la calidad del servicio en la salud odontológica, “Estructura: Recursos físicos, equipamiento, infraestructura, Proceso: Métodos utilizados en la prestación del servicio, Resultados: Impacto del servicio en la salud del paciente”. (Donabedian, 1988).

4. MARCO LEGAL

4.1. Normativa Nacional

En la Ley Orgánica de Salud, Art 6 el Ministerio de Salud será quién “Controla, dirige y regula la prestación de servicios de salud, establece la necesidad en el control de calidad y eficiencia en la atención odontológica” (MSP, 2006).

Promoción y prevención, establece equilibrio entre componente curativo y restaurativo, complemento con la atención médica, articula programas de atención a fin de mejorar la calidad de salud y vida, elimina las disparidades sanitarias, facilita la colaboración entre profesionales de salud, comunidad y sociedad. "Para el control de la calidad de los servicios odontológicos y la práctica profesional se realizará de manera periódica una medición de desempeño para tener un diagnóstico operativo de las áreas y fortalecer la infraestructura, capacidades humanas y equipamiento necesario para su buen desempeño, de esta manera se podrá conseguir un mejoramiento continuo de la calidad en salud bucal” Plan Nacional de Salud Bucal (MSP, 2009, pág 9).

4.2. Normativa Internacional

ISO 9001:2015: Esta norma asegura que los procesos de la Gestión de Calidad tengan un monitoreo, medición y análisis con una evaluación continua, así, la aplicación de auditorías internas es fundamental para garantizar una mejora continua y eficacia, logrando el alcance a la toma de decisión basada en datos, según (Burbano, 2010). “Norma de gestión de calidad que establece estándares para la evaluación del desempeño en clínicas odontológicas”.

OMS (2019): La definición de indicadores para la salud, permite medir tendencias de la situación de salud en un sector específico, sea país o ciudad según la necesidad de estudio e

investigación, pudiendo incluir datos demográficos, sociales, económicos, riesgo y salud, según (Pérez C., 2011) “Recomienda el uso de indicadores de desempeño en servicios de salud para mejorar la eficiencia operativa”.

CAPÍTULO III

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

El plan de titulación se desarrollará en base a una estructura que seguirá un proceso de recopilación de datos mediante la aplicación de encuestas dirigidas a pacientes frecuentes y personal operativo, administrativo y gerencial del Centro Odontológico, para a continuación realizar un análisis cuantitativo que permita llegar a una investigación descriptiva, no experimental y transversal.

5.2. Enfoque de la investigación

El estudio planea adoptar y aplicar un enfoque cuantitativo, empleando herramientas y softwares de análisis estadístico que permita llegar a una interpretación del comportamiento de los indicadores de gestión administrativa y desempeño, “este enfoque permite generar conocimientos basados en datos objetivos, facilitando la toma de decisiones fundamentales” (Hernández et al., 2014).

“El análisis cuantitativo permitirá la identificación de patrones, relaciones y tendencias en los datos recopilados, con el objetivo de desarrollar un sistema de gestión eficiente mediante indicadores de desempeño” (Marr, 2016).

5.2.1. Diseño de la investigación

La investigación a aplicar consistirá en un diseño no experimental, descriptivo, transversal. “diseño no experimental, no se manipulan variables, sino que se observan y analizan en su contexto natural” (Neely et al., 2015).

"Diseño descriptivo, caracteriza la situación actual de la gestión administrativa, identificando fortalezas y debilidades" (Rodríguez & Escobar, 2016).

"Diseño transversal, la recolección de datos se realiza en un solo momento temporal para evaluar el estado actual de la gestión administración" (Kaplan & Norton, 2015).

5.3. Herramientas metodológicas

La recolección y toma de información será un formato tipo encuesta presencial estructurada, se aplicará al paciente, personal administrativo y gerentes del Centro Odontológico DentiEmi.

Las características aplicar en la encuesta será con preguntas cerradas, formulario físico, "escala utilizada de Likert, para evaluar eficiencia en procesos administrativos" (Ruíz, 2018). La población y muestra será "selección no probabilística por convivencia de participación clave en la gestión administrativa" (Parmenter, 2017).

5.4. Técnica de investigación

La técnica aplicada será el levantamiento y digitación de los datos recopilados en la encuesta, para luego aplicar un control de calidad de la información para una posterior creación de una base de datos que será la fuente de análisis cuantitativo, "este método garantizará la recopilación de información precisa sobre el desempeño administrativo, facilitando la implementación de indicadores clave" (Rodríguez & Escobar, 2016).

5.5. Instrumentos a aplicar

El instrumento que se aplicará será una encuesta estructurada, dirigida al personal operativo, médicos especialistas y gerentes del centro, así también se aplicará una encuesta al

cliente externo definido como paciente, en los que se solicitará datos generales, percepción sobre la gestión administrativa, evaluación de procesos administrativos, expectativa sobre el tablero de mando, “los datos obtenidos se analizarán mediante técnicas de estadísticas descriptivas” (Ruiz, 2018).

La encuesta interna se aplicará a 13 personas compuestas de la siguiente manera, 2 de Gerencia, 2 Odontólogos Generales, 6 Odontólogos Especialistas, 1 Contador, 1 Cajera, 1 Recepcionista.

5.6. Tamaño de la muestra, cálculo

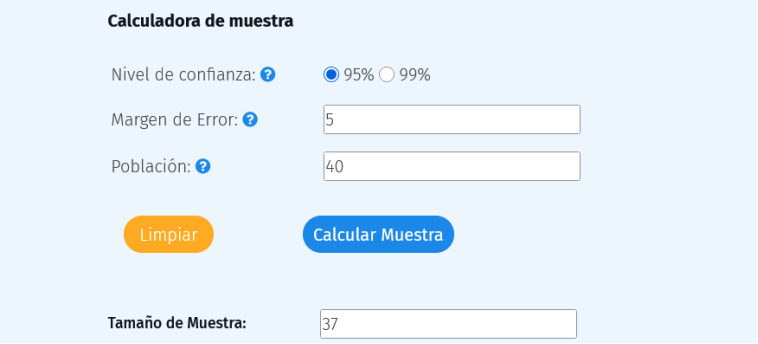


Figura 1. Cálculo de la muestra

5.7. Organizador gráfico

5.7.1. Variable Dependiente



Figura 2. Variable Dependiente

5.7.2. Variable Independiente



Figura 3. Variable Independiente

5.8. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Instrumento
La Gestión Administrativa influye directamente en la Gestión de Desempeño, en razón que una administración eficiente y oportuna permite optimizar los recursos, mejorar la planificación y establecer procesos estructurados. La gestión administrativa tiene un impacto directo en el desempeño de cualquier organización, cuando una administración es eficiente, logra organizar mejor los recursos, planifica adecuadamente y establece procesos claros, lo que a su vez mejora el rendimiento general. Variable 1: Gestión Administrativa Nos permite medir el desempeño de los procesos administrativos en una organización. Estos indicadores cuantitativos o cualitativos permiten evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión en áreas como recursos humanos, finanzas, calidad del servicio y operaciones. Variable 2: Gestión de Desempeño Es un proceso constante y organizado que permite a una empresa evaluar, controlar y mejorar el desempeño de sus empleados, procesos y recursos. Su propósito es asegurar que se alcancen los objetivos de la organización, a través del monitoreo de indicadores y la adopción de medidas correctivas o de mejora cuando sea necesario.	Variable 1: Gestión Administrativa a. Eficacia b. Eficiencia c. Calidad del Servicios d. Productividad e. Rentabilidad Variable 2: Gestión de Desempeño a. Evaluación y medición b. Retroalimentación y mejora continua c. Motivación y desarrollo del talento d. Impacto en la satisfacción del cliente	Variable 1: Gestión Administrativa a. Eficacia - % de asistencia a citas agendadas b. Calidad del Servicios - Nivel de satisfacción del paciente c. Productividad - Ingresos generados por especialidad odontológica d. Rentabilidad - Margen de ganancia neta Variable 2: Gestión de Desempeño a. Evaluación y medición - Número de evaluaciones de desempeño realizadas b. Retroalimentación y mejora Continua - Número de reuniones de retroalimentación realizadas c. Motivación y desarrollo del talento - Indice de rotación del personal d. Impacto en la satisfacción del cliente - % de clientes con una percepción buena en la calidad del servicio	Balances de resultados Encuestas al finalizar la consulta odontológica a pacientes frecuentes Encuestas al personal administrativo, contable y gerencia

5.9. Procedimiento de recolección y análisis de datos

Las encuestas estarán alineadas a los objetivos del plan de titulación, se validará el instrumento con la dirección de la tutora para posterior aplicación al cliente frecuente, personal administrativo y gerencia.

Se definirá una base de datos para registrar la información recopilada, para posterior procesamiento de datos con softwares específicos como Excel o Spss.

La interpretación de resultados se analizará de forma paralela con los objetivos definidos, al final se retroalimentará al tablero de mando, donde se presentarán de forma dinámica los resultados de los indicadores claves.

5.10. Consideraciones Éticas

Con base a la ética profesional se garantizará confidencialidad y anonimato, uso responsable de los datos que serán orientados al objetivo del plan de titulación.

CAPITULO IV

6. RESULTADOS

6.1. Tabulación de datos – encuestas internas

La recopilación, digitalización, análisis y representación de resultados es la metodología utilizada para obtener una definición clara de la apreciación y situación del Centro Odontológico DentiEmi, mediante la aplicación de una encuesta interna a los colaboradores en el área administrativa, contable y profesionales odontólogos, basada en los temas sobre Impacto de la Implementación de Indicadores y Tablero de Mando; y Gestión del Desempeño en Instituciones del Salud con sus respectivos subtemas.

Con respecto al tema, Impacto de la Implementación de Indicadores y Tablero de Mando, variable dependiente se obtuvo el siguiente resultado en base a las preguntas formuladas.

Pregunta 1. ¿La implementación de indicadores facilita la toma de decisiones en su área?

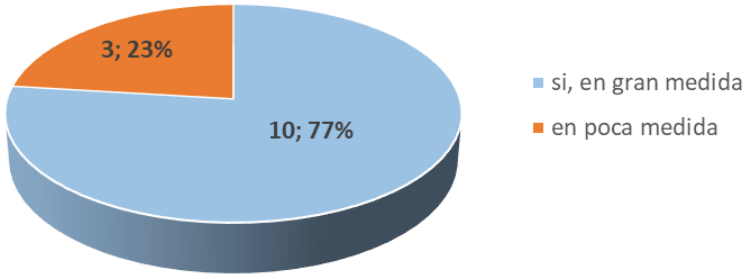


Figura 4. Pregunta 1

El 77% de los encuestados consideran afirmativa la implementación de indicadores como herramienta para la toma de decisiones, es decir, existe la apertura y predisposición del equipo administrativo, gerencial y médico en uso de nuevas tecnologías que aporten a una mejora en la toma de decisiones, debe señalarse que en restante 23% manifiesta que los indicadores en poca

medida aportan a las decisiones, en relación a esta pregunta podemos concluir que no existe una negativa al uso de indicadores.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia consultaría los indicadores del tablero de mando para tomar decisiones?

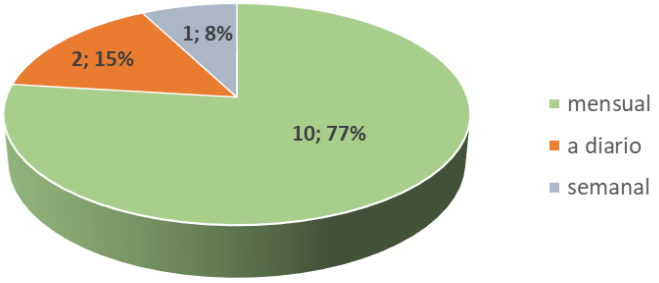


Figura 5. Pregunta 2

En el gráfico podemos apreciar que (77%) mantiene una postura positiva sobre la consulta y uso mensual del tablero de mando para tomar decisiones en base a información, seguido del 15% que lo haría de una forma diaria, y con un 8% los que consideran una revisión semanal de resultados, al fin podemos concluir de afirmativamente que el tablero de mando es una herramienta que permite la representación del estado y comportamiento del negocio.

Pregunta 3. ¿Considera útil el tablero de mando para mejorar los procesos administrativos?

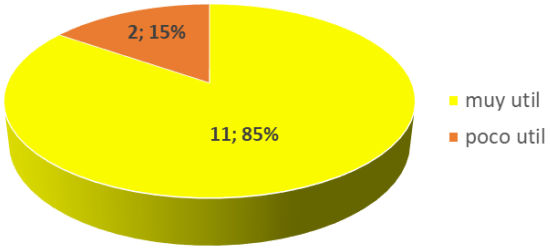


Figura 6. Pregunta 3

La aceptación del 85% de los encuestados hacen referencia en que es útil el tablero de mando para conseguir una mejora en los procesos administrativos, sin embargo, el 15% mira con poco optimismo la mejora de procesos administrativos y gestión de recursos para alcanzar los objetivos empresariales como lograr una planificación idónea y eficiente.

Pregunta 4. ¿Los aspectos a considerar para una mejoría con la implementación del tablero de mando, podría ser?

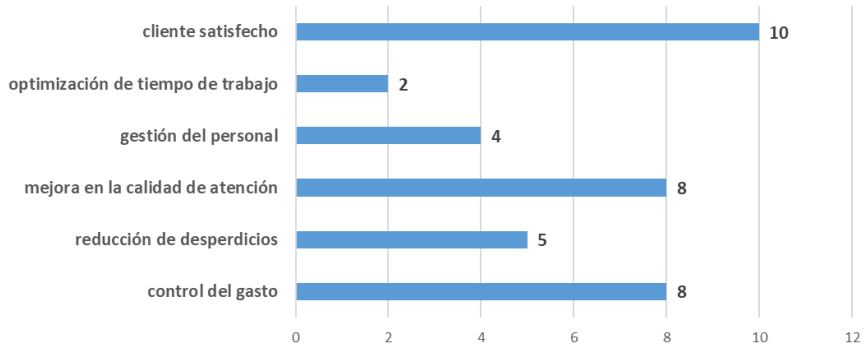


Figura 7. Pregunta 4

Realizando un análisis por respuesta individual, podríamos decir que, del total de encuestados, 10 consideran que la implementación del tablero de mando podría validar a un cliente satisfecho, mientras que dos respuestas elegidas de forma individual, la mejora en la calidad de atención y control del gasto con 8 afirmaciones cada una, representan la segunda alternativa que es considera como mejoría en la implementación del tablero de mando.

Tabla 2. Indicadores financieros claves

Control del gasto	Reducción de desperdicios	Mejora en la calidad de atención	Gestión del personal	Optimización de tiempo de trabajo	Cliente satisfecho	frecuencia	% partc.
					x	1	**8%**
x	x					1	**8%**
x			x			1	**8%**
x					x	1	**8%**
		x			x	1	**8%**
				x	x	1	**8%**
x	x	x				1	**8%**
	x	x			x	1	**8%**
		x	x		x	1	**8%**
x	x	x			x	2	**16%**
x		x	x		x	1	**8%**
x		x	x	x	x	1	**8%**
8	5	8	4	2	10	13	**100%**
62%	**38%**	**62%**	**31%**	**15%**	**77%**	**100%**	

Analizando las respuestas de forma conjunta de acuerdo a una selección múltiple de criterio, se observa que 2 encuestados coinciden en seleccionar 4 alternativas sobre la implementación de un tablero de mando, siendo las respuestas que, podría contribuir a un control de gasto, reducción de desperdicios, mejora en la calidad de atención y cliente satisfecho, mientras que el resto de encuestas mantiene una equidad de criterio en varias opciones con 1, indicando una variedad de razones o apreciaciones en cuanto a cómo aporta un tablero de mando en el Centro Odontológico DentiEmi.

Pregunta 5. ¿La implementación de indicadores podría mejorar la calidad del servicio al paciente?

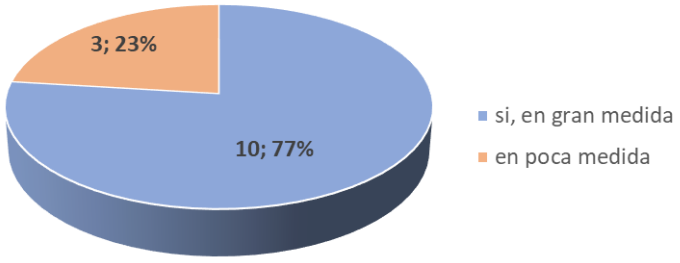


Figura 8. Pregunta 5

La aceptación en cuanto a implementar indicadores para mejorar la calidad del servicio al paciente es representativa con (77%), esto indica la buena apreciación y confianza que puede presentar la información representada en un indicador para la toma de decisión, (23%) en segundo lugar indica en poca medida esta apreciación, demostrando de forma general una aceptación y no un rechazo.

Pregunta 6. ¿Medir el desempeño en la Gestión Administrativa es clave para mejorar los servicios de salud oral?

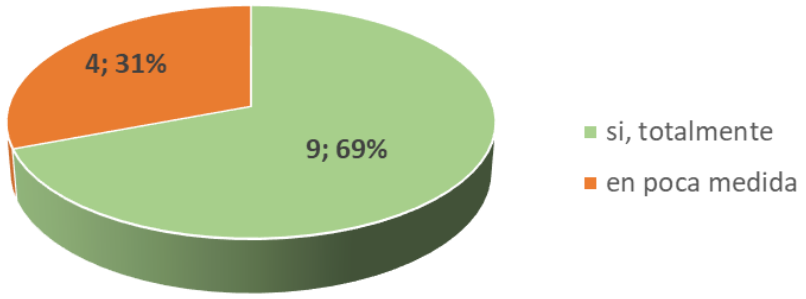


Figura 9. Pregunta 6

La mejora de los servicios de salud oral es visto de manera positiva dentro de la Gestión Administrativa, (69%) de los encuestados manifiestan que es clave la medición del desempeño, que mientras que el 31% tiene una expectativa baja pero no negativa, prevaleciendo la buena actitud hacia la mejora continua.

Pregunta 7. ¿Podríamos decir que la gestión del desempeño tiene un impacto en la satisfacción del paciente?

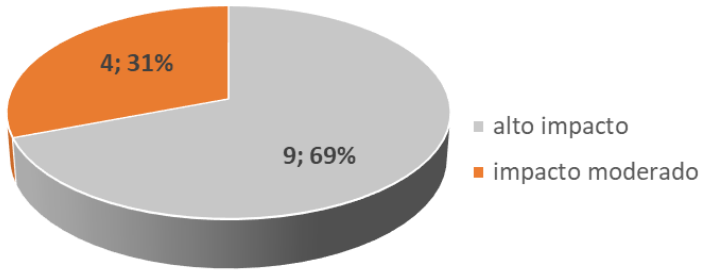


Figura 10. Pregunta 7

De acuerdo al resultado obtenido, podríamos indicar que la gestión del desempeño e impacto en la satisfacción del paciente tiene una relación estrecha, (69%), indican favorablemente un alto impacto, es decir que una planificación adecuada permitiría una evaluación oportuna para lograr una expectativa y percepción positiva de los pacientes, cabe considerar que el (31%) piensan que es un impacto moderado, descartando una apreciación negativa.

Pregunta 8. ¿La aplicación de la gestión basado en indicadores optimiza los procesos internos?

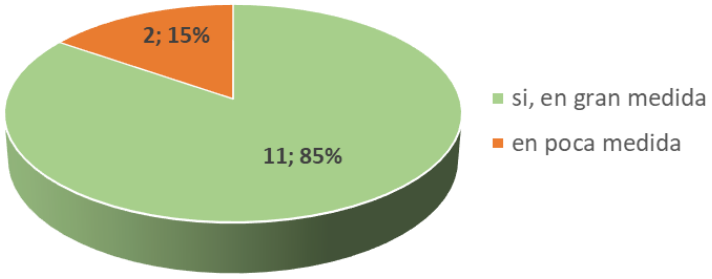


Figura 11. Pregunta 8

Entendiéndose que los indicadores o KPIs son herramientas que permiten medir los procesos de forma oportuna y continúa del Centro Odontológico DentiEmi, el personal

demuestra una apreciación muy favorable con el (85%), indicando que en gran medida esta herramienta es adecuada y favorables en el negocio, el restante 15% demuestra una inclinación a no confiar en que la solución podría ser el uso de indicadores para la mejora de la gestión y procesos internos.

Pregunta 9. ¿Considera que el tablero de mando facilita el monitoreo, seguimiento y control de los procesos administrativos?

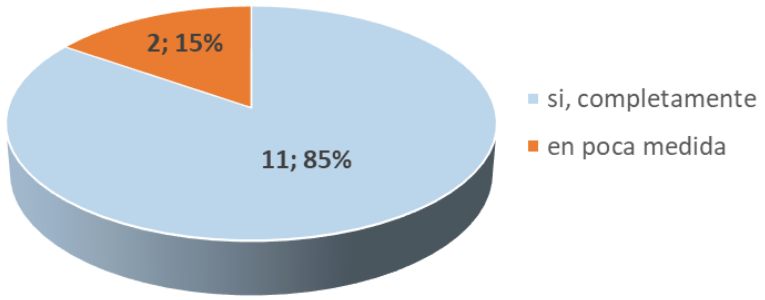


Figura 12. Pregunta 9

Debe señalar que el tablero de mando como herramienta integral que permite una visualización general de resultados oportunos, continuos y reales, la consideración y apreciación de los encuestados es positiva al indicar que el (85%) manifiesta afirmativamente, aprueba y reconoce sobre las bondades de la herramienta de monitoreo, un 15% con una respuesta en poca medida.

Pregunta 10. ¿Qué debilidades se podría considerar en el uso del tablero de mando?

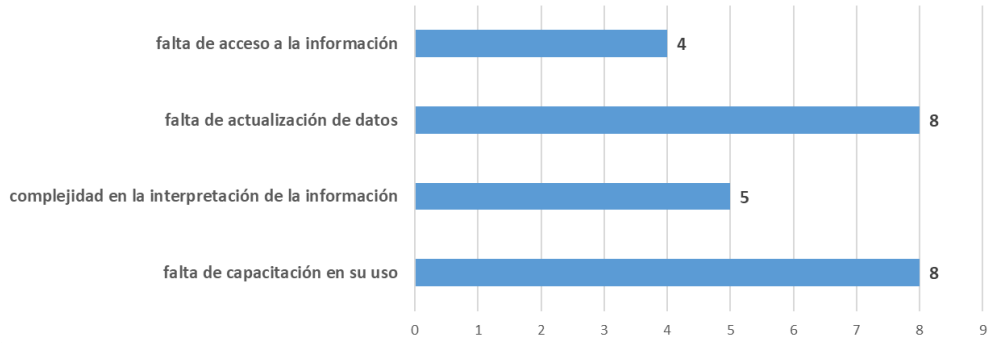


Figura 13. Pregunta 10

Analizando de forma individual las contestaciones múltiples, los encuestados 8 coinciden en su apreciación en dos respuestas qué la debilidad que se podría considerar en el uso de tablero de mando son, falta de actualización de datos y falta de capacitación en su uso, en relación a la problemática expuesta la gestión de desempeño deberá desarrollar estrategias para mitigar las debilidades relevantes en la encuesta.

Tabla 3. Pregunta 10

Falta de capacitación en su uso	Complejidad en la interpretación de la información	Falta de actualización de datos	Falta de acceso de la información	Frecuencia	% partc.
x				3	23%
	x			1	8%
x	x			2	15%
x			x	2	15%
	x	x		2	15%
		x	x	1	8%
x	x		x	1	8%
x	x	x	x	1	8%
8	5	8	4	13	100%
62%	38%	62%	31%	100%	

Realizando de forma integral en conjunto las respuestas planteadas por los encuestados, se puede apreciar que 3 encuestados consideran que una debilidad en el tablero demando puede ser la falta de capacitación en su uso, por lo demás la distribución de la frecuencia de resultados se encuentra entre 2 respuestas de encuestados, que plantean como varias alternativas las 4 opciones.

6.2. Tabulación de datos – encuestas externas

La aplicación de una encuesta para levantar la apreciación del paciente con respecto al servicio y experiencia en el Centro Odontológico DentiEmi, se aplicó a los clientes frecuentes de forma presencial.

Pregunta 1. ¿El personal de la clínica toma decisiones más acertadas y rápidas en relación a tratamientos?

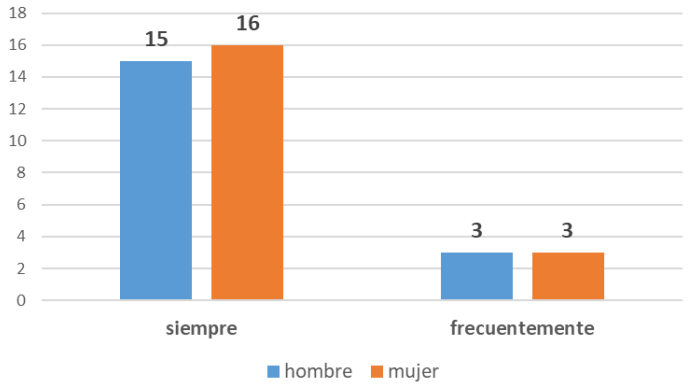


Figura 14. Pregunta 1

La distribución de aceptación con respecto a decisiones rápidas en relación a tratamientos, es similar cuando identificamos por sexo, hombres 15 y mujeres 16, sin mayor relevancia.

Pregunta 2. ¿Considera que sus preocupaciones y necesidades son atendidas de manera efectiva durante su consulta odontológica?

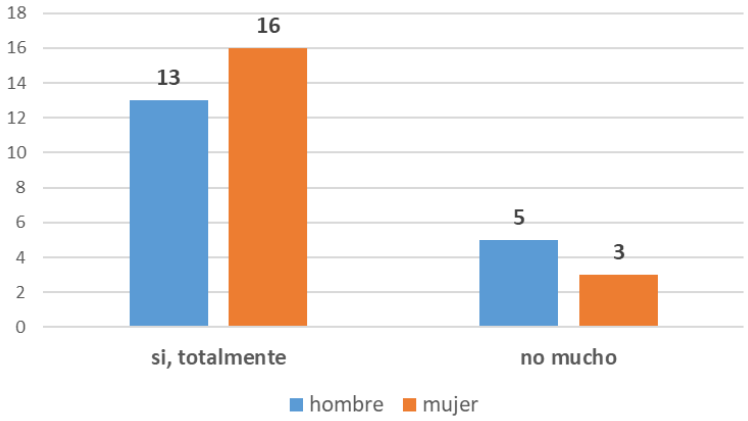


Figura 15. Pregunta 2

La apreciación sobre las preocupaciones y necesidades atendidas en la consulta odontológica, tiene una mayor importancia en las mujeres 16, seguido de los hombres con 13 afirmaciones positivas.

Pregunta 3. ¿La puntualidad y organización de sus citas ha mejorado?

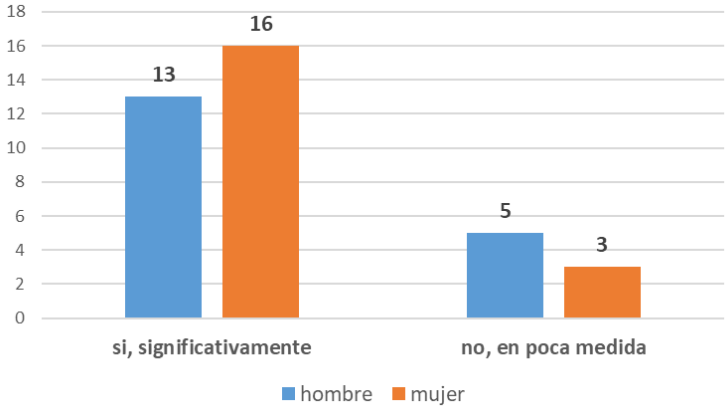


Figura 16. Pregunta 3

Las mujeres 16, responden favorablemente sobre la puntualidad y organización de sus citas, por consiguiente, los hombres 13 mantienen el mismo criterio sobre la pregunta formulada.

Pregunta 6. ¿De acuerdo a su apreciación la calidad del servicio ha mejorado con respecto a la atención y resultados clínicos?

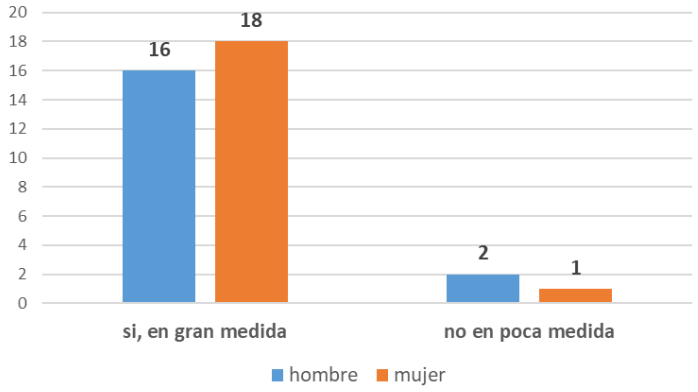


Figura 17. Pregunta 6

La calidad del servicio con respecto a la atención y resultados clínicos tienen una relación directa y de acuerdo a la apreciación por sexo, las mujeres 18 demuestran tener un criterio o respuesta afirmativa, de igual manera con la misma apreciación 16 hombres.

Pregunta 7. ¿Considera que el Centro Odontológico está comprometido con la mejora continua de sus servicios odontológicos?

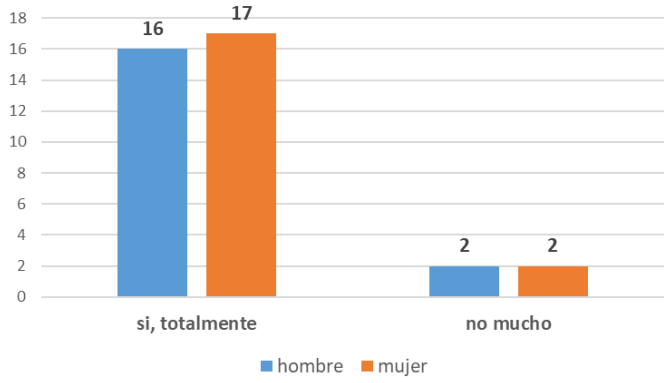


Figura 18. Pregunta 7

En respuesta a un compromiso de mejora continua con respecto a los servicios odontológicos se puede observar una respuesta positiva si mayor diferencia por sexo,16 hombres, 17 mujeres afirman un compromiso con respecto a la mejora continua.

Pregunta 9. ¿Percibe que el Centro Odontológico implementa procesos y modelos de gestión en mejora de una atención más personalizada y eficiente?

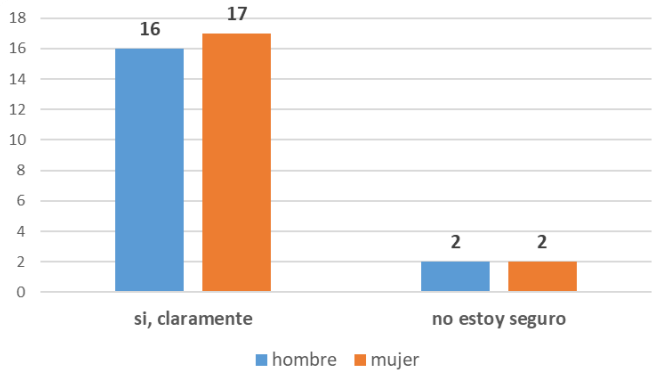


Figura 19. Pregunta 9

Referente a la implementación de procesos y modelos de gestión en mejora a la atención, hombres 16 y mujeres 17 responden de manera afirmativa a una apreciación de mejora a la atención.

6.3. Análisis financiero

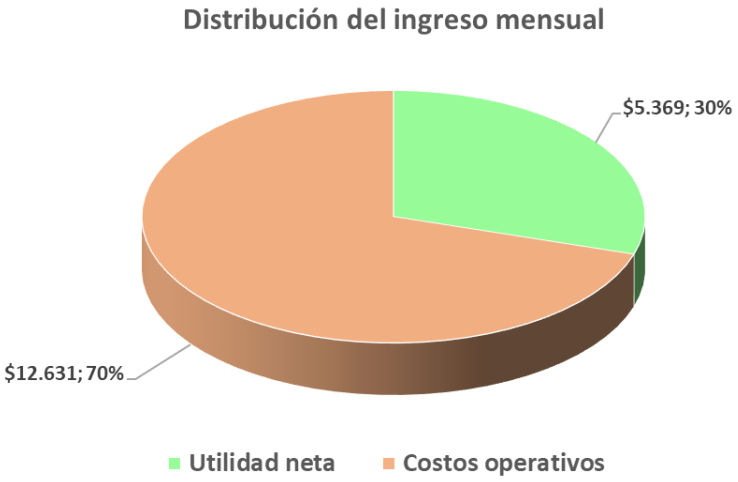


Figura 20. Distribución de los ingresos

De acuerdo a los balances revisados y analizados en conjunto con la responsable del área de contabilidad, el Centro Odontológico DentiEmi tiene un ingreso mensual

promedio de $18.000 con fecha de corte al 31 de diciembre de 2024, de este valor el 30% ($5369) corresponde al margen de ganancias “utilidad neta” mientras que el restante 70% ($12631) a costos operativos.

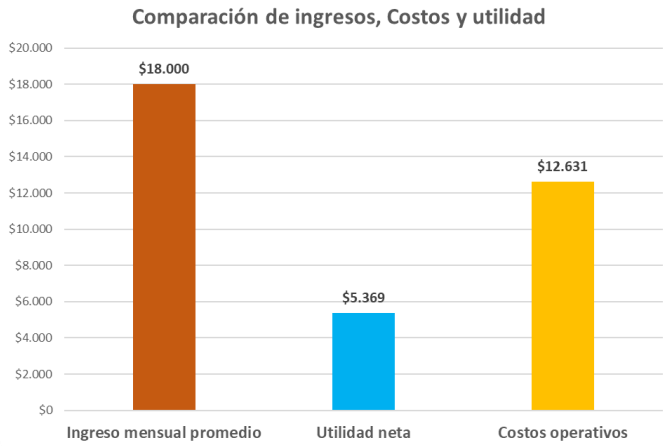


Figura 21. Comparación de los ingresos, costos y utilidad

Si bien, en el gráfico representa la información de forma comparativa con respecto al total del ingreso promedio ($18000), esta forma de representación de los datos es esencial para la comprensión y toma decisión de una forma más ágil.

En este contexto se definirá como ejemplo un indicador continuo de seguimiento que permite identificar el margen de ganancia, siendo que:

$$\text{Margen de ganancia neta (\%)} = \left[\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ingresos totales}} \right] \times 100$$

$$\text{Margen de ganancia neta (\%)} = \left[\frac{\$5369}{\$18000} \right] \times 100 = 30\%$$

Tabla 4. Indicadores financieros claves

INDICADORES FINANCIEROS CLAVES		
INDICADOR	**FÓRMULA**	**RESULTADO**
Márgen de ganancia neta (%)	(utilidad/ingreso)*100	30%
Rentabilidad sobre costos (%)	(utilidad/costos)*100	43%
Relación costo-ingreso	costos/ingresos	0,70
Relación utilidad-ingreso	utilidad/ingresos	0,30
Indice de eficiencia (ideal<1)	costos/utilidad	2

Los indicadores antes mencionados son importantes para medir la gestión administrativa dentro del campo financiero mediante un tablero de mando, este tipo de información es relevante y critica que debe formar parte de la herramienta, el principio base del tablero de mando es entregar información procesada de fácil comprensión que permita la interpretación de indicadores de manera ágil.

6.4. Encuesta externa – percepción de los pacientes

De forma externa el Centro Odontológico DentiEmi, demuestra una calificación alta en la satisfacción del cliente, como puntualidad, calidad de atención toma de decisiones, y percepción de la mejora continua.

En este contexto no existe diferencias significativas por género, concluyendo una uniformidad o igualdad en la apreciación o experiencia del paciente.

Evidentemente la mayoría de clientes del Centro Odontológico DentiEmi considera que se toma decisiones acertadas y rápidas, que sus preocupaciones son atendidas de manera efectiva y su organización es adecuada con respecto a las citas.

Analizando las diferentes respuestas y preguntas formuladas se puede determinar que existe una alineación entre la percepción del personal y la del paciente, lo que garantiza la viabilidad de las herramientas propuestas, sin embargo, se debe mantener una coordinación permanente en monitorear los indicadores de satisfacción al cliente, mejorar la personalización

en la atención y garantizar una mejora continua con datos oportunos y resultados en la parte clínica.

En conclusión y en base al análisis realizado se puede determinar que los colaboradores del Centro Odontológico DentiEmi y los pacientes perciben de forma positiva la implementación de indicadores y herramientas como el tablero de mando, por su parte el Centro Odontológico demuestra un personal proactivo y comprometido, clientes satisfechos y por último un sistema de gestión que, aunque en proceso de desarrollo demuestra interés general en valor organizacional y clínico.

Finalmente se puede identificar que se debe fortalecer procesos de capacitación y formación, además garantizar una actualización oportuna y eficiente de la información del tablero de mando, a corto plazo implementar indicadores de satisfacción, percepción y fidelización.

6.5. Análisis e interpretación profunda

El impacto de la implementación de Indicadores y tablero de mando, como estrategia y herramienta de gestión es totalmente aceptada por el 77% del personal, que considera que es una opción viable que facilitará la toma de decisiones, así mismo el 85% del grupo encuestados afirman que esta metodología de trabajo propuesta aportara a una mejora de los procesos administrativos, dentro de este orden de ideas se aprecia que la cultura organizacional acepta la aplicación de esta metodología de trabajo.

Luego del análisis e interpretación de la encuesta realizada, se concluye que 77% de los entrevistados tiene una disponibilidad de uso mensual de los indicadores y tablero de mando como fuente de información para la toma de decisiones, en segundo lugar, un 15% indica que utilizaría de forma diaria esta herramienta como fuente de consulta del trabajo, en este sentido se

comprende que la metodología a implementar es percibida o aceptada como un instrumento estratégico capaz de orientar las decisiones importantes y relevantes del Centro Odontológico DentiEmi.

Con respecto a la calidad del servicio, el 77% del personal encuestado, considera la influencia del resultado que genera tener la implementación de indicadores y tablero de mando, demostrando la buena predisposición del equipos de trabajo, con interés y motivación en el uso de herramientas tecnológicas como aporte de su gestión, es así también que el 62% del mismo personal manifiesta la necesidad de una mejora continua en los procesos y sobresale las capacitaciones en el uso e interpretación de la información.

Dentro de este orden de ideas, el 69% de los encuestados consideran una relación entre la gestión del desempeño y la satisfacción del paciente, visto de una manera técnica la relación de estos dos conceptos debe ser considerado como pilar fundamental para la mejora del servicio en salud oral, en la línea de nuestro análisis también identificamos que el 85% del personal considera que implementar indicadores junto a un tablero de mando mejora los procesos internos y aportaría a una mayor eficiencia, calidad y control del negocio.

En este análisis se ha reconocido una aceptación muy favorable por todo el personal del centro odontológico a la propuesta de implementar indicadores estratégicos en un tablero de mando, debe señalarse que la expectativa del medio es hacia una integración macro de todos los procesos que comprenden al Centro Odontológico DentiEmi, es decir a una evaluación interna y externa que mida el comportamiento en sus diferentes áreas al punto de tener a un corto tiempo un sistema integral de evaluación.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones:

La implementación de indicadores de gestión administrativa, gestión del desempeño y tablero de mando tiene una aceptación del 77% del personal, quienes creen y están convencidos en la integración y desarrollo de una herramienta de visualización como es el tablero de mando que será aplicado en el Centro Odontológico DentiEmi, la reflexión en este sentido se define como una estrategia necesaria y aceptada por su viabilidad afirmativa por parte del equipo, que considera que la aplicación de este instrumento facilitará la toma de decisiones oportunas, claras y precisas, reflejando una cultura organizacional abierta y receptiva al uso de datos para la toma de decisiones, es así que el 77% del personal aseguran utilizar de forma mensual como base de resultados . En el entorno del análisis se identificó indicadores claves que abarcan temas y aspectos como eficiencia y calidad del servicio. Estos indicadores en conjunto permiten una perspectiva integral en el desempeño administrativo, logrando un diagnóstico oportuno, veraz y real que permite el diseño de estrategias basadas en evidencias.

En contexto los indicadores claves que integrarían el tablero de mando estarían identificados de acuerdo a la dimensión en gestión administrativa y de desempeño.

Con respecto a la gestión administrativa los indicadores definidos son, eficacia: porcentaje de asistencia a citas agendadas, eficiencia: Tiempo promedio de atención por paciente, calidad del servicio: nivel de satisfacción del paciente, productividad: ingresos generados por especialidad odontológica, rentabilidad: margen de ganancia neta.

Con respecto a la gestión de desempeño los indicadores definidos son, evaluación y medición: número de evaluaciones de desempeño realizadas, retroalimentación y mejora

continua: número de reuniones de retroalimentación realizadas, motivación y desarrollo del talento: índice de rotación del personal, impacto en la satisfacción del cliente: porcentaje de clientes con una percepción buena en la calidad del servicio.

El conjunto de estos indicadores estratégicos conformara el punto de partida para integrar el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi.

El tablero de mando integrado por indicadores mediante una representación de la información en formato visual, promueve una comprensión clara en la interpretación del estado del Centro Odontológico, esta implementación permitirá desarrollar una planificación estratégica. La funcionalidad de esta herramienta fue considerada y validada por el 85% de los colaboradores, quienes reconocen y afirman la aplicabilidad para mejorar los procesos administrativos, cabe considerar, por otra parte una retroalimentación continua establecerá un mecanismo efectivo sobre el monitoreo del desempeño, lo que contribuye a una mejora constante del centro odontológico, por consiguiente los resultados de las encuestas externas aplicadas a los clientes frecuentes, evidencian una percepción positiva respecto a la calidad del servicio con un 77% de afirmación positiva, la puntualidad, la atención personalizada y la efectividad de los tratamientos, confirma que una adecuada gestión administrativa tiene un impacto directo en la experiencia del usuario.

El análisis procedente evidenció también que el tablero del mando es percibido como una herramienta estratégica con capacidad para integrarse en la gestión clínica-odontológica de especialidades, abarcando indicadores de salud dental. En este sentido se identificaron áreas de mejora relacionadas con capacitación, el 62% del personal expresan esta necesidad sobre el uso de la herramienta, es así que se evidencia que los datos son factores claves para su sostenibilidad del centro odontológico. Se plantea entonces que el tablero de mando en conjunto con los

indicadores de gestión administrativa y desempeño demuestran ser adaptables y escalables con potencial para evolucionar hacia un sistema integral que acompañe el crecimiento empresarial mediante una evaluación sistemática de todo su entorno.

7.2. Recomendaciones:

En base al análisis descriptivo y los hallazgos obtenidos, se recomienda extender el planteamiento de indicadores en los diferentes niveles operativo, mando medio y gerencial además de desarrollar módulos específicos de indicadores sobre tratamientos, especialidad y material técnico en odontología, es por eso que, es necesario institucionalizar el uso de tablero de mando como una herramienta clave en la gestión administrativa, contable, financiera, especialidad odontológica y servicio al cliente.

En relación a la idea anterior la adopción formal de la metodología planteada permitirá mantener una visión estratégica de los procesos, facilitando el control, seguimiento y toma de decisiones oportunas. Es importante también ampliar el alcance de los indicadores incorporando dimensiones clínicas de fidelización y percepción del paciente para contar con una evaluación integral del desempeño organizacional.

Se sugiere automatizar la recolección y actualización de los datos que alimentan el tablero de mando mediante la integración con sistemas informáticos que garanticen precisión y acceso en tiempo real a la información. Además, se debe desarrollar un programa permanente de capacitación para todo el personal involucrando en el uso e interpretación de indicadores, promoviendo una cultura organizacional basada en resultados, también es recomendable establecer un responsable con la figura de analista, quién monitorea el desempeño, evalúa mensualmente el cumplimiento de los indicadores y proponer acciones de mejora.

Es cierto y aconsejable realizar auditorías internas semestrales del sistema de indicadores y del tablero de mando, para validar la pertinencia de la información, la calidad de los datos y el uso efectivo de la herramienta, paralelamente se recomienda explorar herramientas tecnológicas más avanzadas como Power BI o Tableu que permitan mejorar la visualización y análisis de

datos, por otro lado es fundamental mantener encuestas de satisfacción del paciente de forma periódica cuyos resultados deberán integrarse al tablero de mando como indicadores claves de la calidad del servicio.

Finalmente se propone la socialización de la metodología y herramienta aplicada en el Centro Odontológico DentiEmi para replicar esta técnica en otras unidades de atención médica odontológica del grupo de colaboradores, en función de los planteado se debe promover el uso de tableros de mando e indicadores como una buena práctica en el sector odontológico, este enfoque permitirá garantizar una mejora continua en la atención, optimización de recursos y toma de decisiones estratégicas basadas en información real y oportuna.

8. Referencias bibliográficas

Amat, J. M. (2001). Control de gestión: *Indicadores para dirigir con eficacia*. Editorial Deusto.

Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.

Burbano, A. (2010). Indicadores de gestión: *Claves para la medición y mejora del desempeño organizacional*. Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2019). Administración: *Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.

Donabedian, A. (1988). Calidad de la atención: *¿cómo evaluarla?* Revista de la Asociación Médica Estadounidense, 260(12), 1743-1748.

Ferreira, P., Proença, A., & Lopes, M. (2019). Performance Measurement in Dental Healthcare: *Development of a Balanced Scorecard*. International Journal of Healthcare Management, 12(3), 194-202.

Fernández, M. T. (2009). Tablero de control: *Herramienta para la gestión estratégica*. Ediciones Granica.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas estratégicos: *Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). Mapas estratégicos: *Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, RS y Norton, DP (1996). El cuadro de mando integral: *traducir la estrategia en acción.* Prensa de Harvard Business Review. Capítulo 8

Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). Administración: *Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.

Mallo, C. (2004). Cuadro de mando: *Indicadores clave para la gestión empresarial.* Ediciones Gestión 2000.

Mallo, C. (2015). Cuadro de mando: *Indicadores clave para la gestión empresarial*. Ediciones Gestión 2000.

Marr, B. (2016). Indicadores clave de rendimiento: *75 métricas esenciales para tu negocio*. Pearson Educación.

Ministerio de Salud Pública. (2006). Registro Oficial Suplemento 423. Ley Orgánica de Salud. MSP.

Ministerio de Salud Pública. (2017). Registro Oficial Suplemento –Acuerdo 0091-20173. *Norma técnica sustitutiva de relacionamiento para la prestación de servicios de salud*. Norma Técnica. MSP.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2015). Performance Measurement: *Theory and Practice*. Cambridge University Press.

Neely, A., Gregory, M. y Platts, K. (2005). El diseño de sistemas de medición del desempeño: *revisión de la literatura y métodos de investigación*. Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción, 25(12), 1228-1263.

Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso para gobiernos y organizaciones sin fines de lucro*. Gestión 2000.

Otley, D. (1999). Gestión del desempeño: *Un marco para la investigación de los sistemas de control de gestión.* Management Accounting Research.

Pérez, J., & Zambrano, S. (2021). *Implementación de un Sistema de Indicadores de Gestión en el Área de Salud Bucal*. Revista Ecuatoriana de Salud Pública, 15(2), 45-60.

Pérez, C. (2011). Indicadores de gestión: *Cómo medir y mejorar el desempeño de las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Parmenter, D. (2010). Indicadores clave de desempeño (KPI): *Desarrollo, implementación y aplicación*. Ediciones Granica.

Parmenter, D. (2017). Key Performance Indicators: *Developing, Implementing, and Using* Winning KPIs. John Wiley & Sons.

Rodríguez, M., & Escobar, J. (2016). Gestión de desempeño en organizaciones de salud: *Aplicación del cuadro de mando integral*. Editorial Académica Española.

Ruiz, C. (2018). *Gestión de indicadores y mejora continúa en empresas de servicios*. Alfaomega Grupo Editor.

1. **ANEXO A: Fichas técnicas de indicadores de gestión administrativa y de desempeño a implementar en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi.**

Fichas técnicas de indicadores de gestión administrativa y de desempeño a implementar en el tablero de mando del Centro Odontológico Dentiemi.

José Luis Zanafria Minango

Quito, 14 de abril de 2025

ÍNDICE

1. ANEXO A: Fichas técnicas de indicadores de gestión administrativa y de desempeño a implementar en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi..... 61
2. Introducción..... 64
3. Objetivo..... 64
4. Ficha técnica de indicadores de gestión administrativa..... 65
4.1. Porcentaje de asistencia a citas agendadas – eficacia..... 65
4.2. Tiempo promedio de atención por paciente – eficiencia..... 66
4.3. Nivel de satisfacción del paciente – calidad de servicio..... 67
4.4. Ingresos generados por especialidad odontológica - productividad..... 68
4.5. Margen de ganancia neta - rentabilidad..... 69
5. Ficha técnica de indicadores de gestión de desempeño..... 70
5.1. Número de evaluaciones de desempeño realizadas - evaluación y medición..... 70
5.2. Número de reuniones de retroalimentación realizadas..... 71
5.3. Índice de rotación del personal – motivación y desarrollo del talento..... 72
5.4. Porcentaje de clientes con una percepción buena en la calidad del servicio – impacto en la satisfacción del cliente..... 73
6. ANEXO B: Herramienta aplicada para el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa en el Centro Odontológico DentiEmi..... 74
6.1. Encuesta externa al paciente sobre calidad de atención..... 74
6.2. Encuesta interna sobre la Gestión Administrativa..... 76
7. Conclusión..... 78
8. Recomendación..... 78
9. ANEXO C: Archivo fotográfico..... 79
10. Link: Tablero de mando e indicadores del Centro Odontológico DentiEmi..... 82

Índice fotográfico

Fotografía 1. Ubicación física 79
Fotografía 2. Presentación experiencia 79
Fotografía 3. Servicios 80
Fotografía 4. Marketing 81

2. Introducción

Actualmente el uso de información es fundamental para la toma de decisiones claras, efectivas y oportunas, en este sentido es relevante la fusión con sistemas o softwares que permitan la representación visual de resultados de una manera didáctica y efectiva, dentro de este marco el Centro Odontológico DentiEmi, busca la manera de introducir y ser parte de estos procesos de mejora que simplifican el trabajo y ayudan a la toma de decisiones oportunas.

En contexto se ha definido una serie de indicadores iniciales que enmarcan la gestión administrativa y de desempeño del centro odontológico, visto de esta forma será el inicio del desarrollo de nuevos indicadores que estarán orientados a los demás procesos administrativos, financieros, operativos, marketing y de personal.

El interés del centro odontológico por una mejora continua y la necesidad de renovar frente a la competencia con innovación, abrió las puertas al desarrollo de indicadores e implementación de un tablero de mando.

3. Objetivo

El objetivo de los indicadores y tablero de mando es optimizar tiempo y recursos para que el Centro Odontológico DentiEmi, cuente con una herramienta que garantice su gestión en los diferentes niveles de trabajo.

4. Ficha técnica de indicadores de gestión administrativa

4.1. Porcentaje de asistencia a citas agendadas – eficacia

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, evaluar la efectividad de citas agendadas, mejorando y optimizando la disponibilidad de turnos en el centro odontológico.

Dimensión: Gestión administrativa

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (citas atendidas/citas agendadas) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Sistema de agendamiento

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

4.2. Tiempo promedio de atención por paciente – eficiencia

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la respuesta operativa con respecto a la prestación del servicio, evaluando el tiempo utilizado en promedio, la planificación adecuada e identificación de tiempos muertos con respecto a la atención por paciente durante una jornada de atención.

Dimensión: Gestión administrativa

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Numérico

Método de cálculo: (suma del tiempo total de atención del paciente/número total de pacientes atendidos)

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	<=30 minutos	verde	aceptable	ninguna
	>30 a <=45 minutos	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	>45 minutos	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Sistema de agendamiento, historia clínica

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

4.3. Nivel de satisfacción del paciente – calidad de servicio

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la experiencia y percepción del paciente con respecto a la atención recibida, identificando calidad y cumplimiento del servicio.

Dimensión: Gestión administrativa

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (suma de puntos obtenidos/suma de puntos totales definidos) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Encuestas de satisfacción, recepción

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

4.4. Ingresos generados por especialidad odontológica - productividad

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, evaluar la situación y desempeño económico por especialidad, evidenciando el área de mayor rentabilidad y producción, así como también la efectividad comercial.

Dimensión: Gestión administrativa

Tipo de indicador: Indicador continuo, evalúa el resultado del período y analiza el dato acumulado

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (ingreso de la especialidad/ingreso total del centro) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Sistema contable y de facturación

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

4.5. Margen de ganancia neta - rentabilidad

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la rentabilidad real del centro odontológico, mediante el análisis de los ingresos y definición de la utilidad luego cubrir gastos y costos administrativos y operativos.

Dimensión: Gestión administrativa

Tipo de indicador: Indicador continuo, evalúa el resultado del período y analiza el dato acumulado

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (utilidad neta/ingresos totales) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Sistema contable y de facturación

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

5. Ficha técnica de indicadores de gestión de desempeño

5.1. Número de evaluaciones de desempeño realizadas - evaluación y medición

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir el nivel de cumplimiento de los procesos definidos con relación a la evaluación del personal, desde la perspectiva de la calidad del servicio que se relacionada directamente con el rendimiento del equipo.

Dimensión: Gestión de desempeño

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (evaluaciones realizadas/evaluaciones planificadas) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Planificación anual del centro odontológico, bitácora de reuniones

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

5.2. Número de reuniones de retroalimentación realizadas

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la efectividad de comunicación y seguimiento al desempeño del personal, demostrando el compromiso con la mejora continua y liderazgo del centro odontológico.

Dimensión: Gestión de desempeño

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (reuniones realizadas/reuniones planificadas) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Planificación anual del centro odontológico, bitácora de reuniones

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

5.3. Índice de rotación del personal – motivación y desarrollo del talento

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la frecuencia con la que el personal abandona o sale del centro odontológico y no se incorpora nuevamente, permitiendo evaluar la estabilidad laboral, satisfacción del personal y gestión de talento humano.

Dimensión: Gestión de desempeño

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (número de empleados que salieron en el período/promedio de empleados en el mismo período) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	<5%	verde	aceptable	ninguna
	>=5% a <10%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	>=10%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Reportes de Talento Humano

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

5.4. Porcentaje de clientes con una percepción buena en la calidad del servicio – impacto en la satisfacción del cliente.

Objetivo del indicador:

El indicador permitirá a DentiEmi, medir la apreciación de cómo valoran los pacientes el servicio recibido, definido en calidad, atención, instalaciones, trato y puntualidad, esto refleja la experiencia directa del cliente.

Dimensión: Gestión de desempeño

Tipo de indicador: Indicador discreto, evalúa el resultado del período

Formato del indicador: Porcentaje

Método de cálculo: (número de clientes con calificación buena o excelente/total encuestas realizadas) *100

Configuración del Indicador

semáforo	rango	color	significado	acción requerida
	>=100%	verde	aceptable	ninguna
	>=85% a <100%	amarillo	alerta mediano riesgo	evaluación de riesgo, Acciones preventivas, Monitoreo frecuente
	<85%	rojo	Inaceptable –alto riesgo o problema actual	plan de mejora, acciones correctivas, revisión ejecutiva mensual

Periodicidad: Cálculo y revisión mensual

Fuente: Encuestas de satisfacción, recepción

Socialización de resultados:

- Visualización en el tablero de mando del Centro Odontológico DentiEmi
- Gerente General y responsables administrativos del centro odontológico

6. ANEXO B: Herramienta aplicada para el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa en el Centro Odontológico DentiEmi.

6.1. Encuesta externa al paciente sobre calidad de atención

Enc-INT-03-25 **Encuesta de Satisfacción al Paciente sobre calidad de atención en el Centro Odontológico DentiEmi**

Estimado(a) paciente, con el objeto de fortalecer y optimizar nuestra atención, solicitamos su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta, sus acertadas respuestas nos permitirá mejorar y potenciar nuestro servicio, la información será estrictamente confidencial con propósitos de una mejora organizacional, agradecemos su sinceridad y colaboración.

DATOS GENERALES

Ciudad:_____

Edad:_____

Sexo: ◯ masculino ◯ femenino ◯ otro

1. ¿El personal de la clínica toma decisiones más acertadas y rápidas en relación a tratamientos?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Siempre ◯ Frecuentemente ◯ Ocasionalmente ◯ Nunca

2. ¿Considera que sus preocupaciones y necesidades atendidas de manera efectiva durante su consulta odontológica?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, totalmente ◯ No mucho ◯ No, en absoluto

3. ¿La puntualidad y organización de sus citas ha mejorado?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, significativamente ◯ No, en poca medida ◯ No, en absoluto

4. ¿Considera que ha mejorado el proceso de facturación y forma de pago en la clínica?. *(Seleccione y marque con una "X" las que correspondan)*

◯ Muy eficiente ◯ Poco Eficiente ◯ Ineficiente

5. ¿Ha mejorado los tiempos de espera desde la implementación de nuevas herramientas de gestión?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, notablemente ◯ No, he notado cambios ◯ Los tiempos de espera han aumentado

6. ¿De acuerdo a su apreciación la calidad del servicio ha mejorado con respecto a la atención y resultados clínicos?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, en gran medida ◯ No, en poca medida ◯ No, en absoluto

:nc-INT-03-25 **Encuesta de Satisfacción al Paciente sobre calidad de atención en el Centro Odontológico DentiEmi**

Estimado(a) paciente, con el objeto de fortalecer y optimizar nuestra atención, solicitamos su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta, sus acertadas respuestas nos permitirá mejorar y potenciar nuestro servicio, la información será estrictamente confidencial con propósitos de una mejora organizacional, agradecemos su sinceridad y colaboración.

7. ¿Considera que el Centro Odontològico está comprometido con la mejora continua de sus servicios odontológicos?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, totalmente ◯ No, mucho ◯ No, en absoluto

8. ¿Considera que el Centro Odontológico se retroalimenta para mejorar la calidad de la atención?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Siempre ◯ Frecuentemente ◯ Ocasionalmente ◯ Nunca

9. ¿Percibe que el Centro Odontológico implementa procesos y modelos de gestión en mejora de una atención más personalizada y eficiente?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, claramente ◯ No, estoy seguro ◯ No, en absoluto

10. ¿El personal operativo y administrativo se encuentra bien coordinado y trabaja en equipo para ofrecer una mejor atención?. *(Seleccione y marque con una "X" las que correspondan)*

◯ Siempre ◯ Frecuentemente ◯ Ocasionalmente ◯ Nunca

11. ¿La comunicación y seguimiento de su tratamiento desde la implementación de nuevas herramientas administrativas ha mejorado?

◯ Sí, significativamente ◯ No, en poca medida ◯ No, en absoluto

12. ¿Considera que la Centro Odontológicomantiene una adecuada definición de indicadores de calidad y desempeño que utiliza para mejorar sus servicios?

◯ Sí, completamente ◯ No mucho ◯ No, en absoluto

¡Gracias por su colaboración!

6.2. Encuesta interna sobre la Gestión Administrativa

Enc-01-03-25

Encuesta de Gestión en el Centro Odontológico DentiEmi

Estimado colaborador, con el objeto de fortalecer y optimizar nuestros procesos internos, solicitamos su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta, sus acertadas respuestas nos permitirá mejorar y potenciar nuestras fortalezas, la información será estrictamente confidencial con propósitos de una mejora organizacional, agradecemos su sinceridad y colaboración.

1. ¿La implementación de indicadores facilita la toma de decisiones en su área?.
(Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Sí, en gran medida ◯ En poca medida ◯ No, en absoluto

2. ¿Con qué frecuencia consultaría los indicadores del tablero de mando para tomar decisiones?. *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ A diario ◯ Semanal ◯ Mensual ◯ Rara vez

3. ¿Considera útil el tablero de mando para mejorar los procesos administrativos?.
(Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Muy útil ◯ Poco útil ◯ Nada útil: por qué_____

4. ¿Los aspectos a considerar para una mejoraría con la implementación del tablero de mando, podrían ser?. *(Seleccione y marque con una "X" las que correspondan)*

☐ Control del gasto ☐ Reducción de desperdicios ☐ Mejora en la calidad de atención
☐ Gestión del personal ☐ Optimización de tiempo de trabajo ☐ Clientes satisfechos

5. ¿La implementación de indicadores podría mejorar la calidad del servicio al paciente?
(Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Sí, en gran medida ◯ En poca medida ◯ No, en absoluto

6. ¿Medir el desempeño en la Gestión Administrativo es clave para mejorar los servicios de salud oral? *(Seleccione y marque con "X" una respuesta)*

◯ Sí, totalmente ◯ En poca medida ◯ No, en absoluto

Enc-01-03-25

Encuesta de Gestión en el Centro Odontológico DentiEmi

Estimado colaborador, con el objeto de fortalecer y optimizar nuestros procesos internos, solicitamos su valiosa colaboración para participar en la siguiente encuesta, sus acertadas respuestas nos permitirá mejorar y potenciar nuestras fortalezas, la información será estrictamente confidencial con propósitos de una mejora organizacional, agradecemos su sinceridad y colaboración.

7. ¿Podríamos decir que la gestión del desempeño tiene unimpacto en la satisfacción del paciente?. (Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Alto Impacto ◯ Impacto moderado ◯ Bajo Impacto ◯ Sin impacto

8. ¿La aplicación de la gestión basado en indicadores optimiza los procesos internos?. (Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Sí, en gran medida ◯ En poca medida ◯ No, en absoluto

9. ¿Considera que el tablero de mando facilita el monitoreo, seguimiento y control de los procesos administrativos?. (Seleccione y marque con "X" una respuesta)

◯ Sí, completamente ◯ En poca medida ◯ No, en absoluto

10. ¿Qué debilidades se podría considera en el uso del tablero de mando? (Seleccione y marque con una "X" las que correspondan)

☐ Falta de capacitación en su uso
☐ Complejidad en la interpretación de la información
☐ Falta de actualización de datos
☐ Falta de acceso a la herramienta

¡Gracias por su colaboración!

7. Conclusión

La implementación de indicadores de gestión administrativa y de desempeño junto a un tablero de mando, son necesarios para el control interno del negocio, así como también una mejora con respecto a la competencia y del servicio al cliente, ofreciendo a corto plazo la mejora continua con resultados oportunos y eficientes que permitan una planificación real a largo plazo.

8. Recomendación

Continuar con el proceso de definición de nuevos indicadores que permitan complementar de forma integral el tablero de mando, así como también migrar a un software específico y gratuito como POWER BI, el cual ofrece alternativas más amigables para uso e interpretación de información.

El interés y aceptación de todo el equipo de trabajo del Centro Odontológico DentiEmi, por tener una herramienta que permita medir la gestión, es un factor muy importante y relevante que se debe potenciar para el fortalecimiento del negocio.

9. ANEXO C: Archivo fotográfico



Fotografía 1. Ubicación física



Fotografía 2. Presentación experiencia



Fotografía 3. Servicios



Fotografía 4. Marketing

10. Link: Tablero de mando e indicadores del Centro Odontológico DentiEmi

TABLERO DE MANDO DE INDICADORES DE SEGUIMIENTO DENTIEMI.xlsx

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **ZANAFRIA MINANGO JOSE LUIS**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **4%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,29 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia