



Instituto de Salud Pública Andrés Bello.

MBA con especialización en salud.

‘Desarrollo de una herramienta estratégica que ayude a una gestión óptima del tiempo operativo en el box dental’.

Informe de Pasantía presentado a la Universidad Andrés Bello como parte de los requisitos para obtener el Grado de MBA con especialización en salud.

Estudiante: Carla Andreina Santeliz Viso.

Profesor: Benjamín Emilio Ahumada Rojas.

Santiago, Chile

Junio 2023.

ÍNDICE.

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE ILUSTRACION/GRAFICOS.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	12
CAPITULO III: PROBLEMA.....	49
CAPITULO IV: OBJETIVOS.....	51
OBJETIVO GENERAL.....	51
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
CAPITULO V: METODOLOGÍA.....	52
1. Recopilación de evidencia bibliográfica:	52
2. Análisis Cualitativo.....	53
2.1 Diagnóstico Interno de la institución:	53
2.2 Análisis del entorno competitivo de la institución:	53

3. Análisis Cuantitativo.	53
3.1 Evaluación de proceso actual:	53
4. Propuesta de instrumento guía para los Dentistas.	55
4.1 Flujograma del personal involucrado:	55
4.2 Eficacia del instrumento de implementación:	55
4.3 Resultados administrativos:	55
5. Creación de encuesta para los pacientes	56
6. Toma de decisión:	58
6.1 Indicadores para mejoramiento continuo:	58
SESGO:	59
LIMITACIONES:	59
CAPITULO VI: RESULTADOS.	60
1. Recopilación de evidencia bibliográfica:	60
2. Análisis Cualitativo.	60
2.1 Diagnóstico Interno de la institución:	61
2.2 Análisis del entorno competitivo de la institución:	64
3. Análisis Cuantitativo.	66

3.1	Evaluación de proceso actual:	66
3.1.2	Análisis financiero de la situación actual:	80
4.	Propuesta de instrumento guía para los Dentistas.	85
4.1	Flujograma del personal involucrado:	88
4.2	Eficacia del instrumento de implementación	88
4.3	Resultados administrativos	94
5.	Encuesta a los pacientes:	98
6.	Resultado:	100
CAPITULO VII: DISCUSIÓN.....		102
BIBLIOGRAFÍA.....		107

ÍNDICE DE TABLAS.

1- (2.1) Tabla N°1: Prestaciones MLE 2022. (Registro FONASA 2022).....	16
2- (2.2) Tabla N°2: Prestaciones MLE realizadas en el año 2022 y pagos FAM y Copagos.	18
3- (2.3) Tabla N°3: Afiliados ISAPRE 2023, (La tercera, 2023).....	18
4- (2.4) Tabla N°4: Agenda semanal por especialidad, clínica AV.....	23
5- (2.5) Tabla N°5: Prestaciones clínicas más realizadas según cada especialidad y horas de agendamiento según sistema DENTALINK.....	39
6- (2.6) Tabla N°6: Precio lista de las prestaciones clínicas más realizadas según cada especialidad según sistema DENTALINK.....	48
7- (2.7) Identificación de gastos en la clínica AV.....	48
8- (5.8) Tabla N°8: Atributos evaluados en la encuesta de satisfacción para los pacientes de Clínica AV Odontología.....	57
9- (6.9) Tabla N°9: Número de pacientes atendidos en octubre, noviembre y diciembre del 2022 - DENTALINK.	70
10- (6.10) Tabla N° 10: Distribución de horas de atención disponibles en los periodos estudiados octubre, noviembre y diciembre de 2022. Marzo, abril y mayo de la Clínica AV.	73
11- (6.11) Tabla N° 11: Costos Variables, meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.....	80
12- (6.12) Tabla N°12: Gastos fijos mensuales clínica Av.	81

13- (6.13) Tabla N° 13: Ingresos, meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.....	83
14- (6.14) Tabla N°14: Flujo de caja correspondiente a los meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.....	84
15 (6.15) Tabla N°15: Resultados administrativos periodo octubre, noviembre y diciembre (2022).	95
16- (6.16) Tabla N°16: Resultados administrativos periodo marzo, abril y mayo (2023).	95
17- (6.17) Tabla N° 17: Resultado de Ventas por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.....	96
18- (6.18) Tabla N° 18: Resultado del margen bruto por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.	97
19- (6.19) Tabla N° 19: Resultado de tiempos de atención por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.....	97
20- (6.20) Tabla N° 20: Resumen de Resultados obtenidos en el periodo de octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo, abril y mayo 2023- Clínica AV Odontología.....	101

ÍNDICE DE ILUSTRACION/GRAFICOS.

Ilustración 1- (2.1) Gráfico N° 1: Beneficiarios y beneficiarias a nivel nacional, regio metropolitana y comuna de las condes del MLE- Odontología año 2022 (Registró FONASA 2022).	16
Ilustración 2- (2.2) Grafico N° 2: Resultados obtenidos por la superintendencia de salud.....	18
Ilustración 3- (2.3) Gráfico N°2: Porcentaje de ocupación según cada especialidad por pacientes atendidos en el periodo de enero 2022 a diciembre 2022. DENTALINK.	24
Ilustración 4- (5.4) Gráfico N°3: Escala de evaluación de satisfacción usuaria	57
Ilustración 5- (6.5) Gráfico N°5: Mapa de la comuna de Vitacura, ubicación de Clínicas Dentales según gráficos de: Google Maps.....	61
Ilustración 6- (6.6) Gráfico N°6: Esquema del proceso de agendamiento de paciente e inicio de tratamiento, clínica AV.....	67
Ilustración 7- (6.7) Gráfico N° 7: Ocupación operativa dentro del box en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2022- DENTALINK.....	71
Ilustración 8- (6.8) Gráfico N.º 8: Formulario aplicativo para el agendamiento de la próxima hora del paciente, clínica AV.	86
Ilustración 9- (6.9) Gráfico N.º 9: Ejemplo de nuevo método de agendamiento para próximas horas por profesionales, clínica AV.....	87
Ilustración 10- (6.10) Gráfico N.º 10: Flujograma del personal involucrado en el uso de la herramienta de agendamiento, clínica AV.....	88
Ilustración 11-(6.11) Gráfico N° 11: Tiempo asignado y tiempo óptimo de atención por especialidades, clínica AV.	93

Ilustración 12- (6.12) Gráfico N° 12: Resultado encuesta paciente, clínica AV. 99

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente trabajo busco solucionar de manera estratégica una de las problemáticas más importantes y recurrentes en las clínicas dentales tanto públicas como privadas, con respecto a poder lograr obtener el tiempo óptimo de los tratamientos dentales realizados dentro del box dental por los profesionales, obteniendo horas útiles, proactivas y de ganancia para la clínica dental.

Este problema se hace particularmente sensible en aquellas organizaciones pequeñas y medianas, donde no tienen conocimiento sobre los tiempos estimados para los tratamientos dentales agendados por los pacientes, como lo es el caso particular de la clínica **AV Odontología** donde se enfocó y aplico el trabajo investigativo.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación fue mixta, con cualidades de un método cuantitativo y cualitativo descriptivo interno, realizando la elaboración de un diagnostico previo, donde se analizó la información y descripción de los procesos mediante el Software dental utilizado (DENTALINK), el cual nos ayudó a identificar el actual sistema de agendamiento y atención en la Clínica AV.

Una vez obtenido los resultados, se generó estratégicamente una propuesta al plan de acción, donde se aplicó el sistema de agendamiento interno por un lapso de tres meses continuos y de esa manera finalmente se analizaron los resultados, observando la medición favorable a la percepción subjetiva acerca del funcionamiento óptimo y eficiente orientado al tiempo adecuado de atención dentro del box dental, evaluando finalmente el impacto financiero positivo que generó la propuesta creada.

Además de esto, se estableció un indicador de satisfacción a través de una encuesta aplicada a los pacientes en tratamiento de la Clínica AV.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

La calidad del servicio de las clínicas dentales ya no solo radica en la cualificación, experiencia y profesionalidad del equipo, sino también en la capacidad que tengan para gestionar con el mismo nivel de excelencia, todos aquellos puntos que están en contacto con el paciente. Por lo tanto, no solo se trata de ser un buen profesional, sino de conseguir una buena rentabilidad y tener capacidad para gestionar todo aquello que repercute en la atención que se le da al paciente. Es importante tomar en cuenta que actualmente para poder mejorar la producción dentro del box dental se debe de tener una adecuada gestión de la clínica en general.

Primordialmente priorizar una adecuada organización, planificación y optimización de los recursos; se debe de tener en consideración, una gestión adecuada en la agenda de los profesionales ya que dependerá la fluidez en la clínica, y nos ayudará a tener una clínica activa y funcional, logrando un servicio de excelencia y diferencial para los pacientes evitando los retrasos y el tiempo de ocio de los profesionales dentro del box dental.

En el presente estudio se evaluará a una clínica del área privada que presta servicios odontológicos “*Clínica AV Odontología*”, especializada en brindar atención enfocada en prevenir y resolver todo tipo de problemas bucodentales para niños y adultos. Con una trayectoria de siete años en el mercado de la salud dental, ofreciendo solución a las diferentes necesidades de salud bucal, desde tratamientos clásicos y habituales como lo son: limpiezas bucales, tratamientos periodontales, de rehabilitación oral, ortodoncias, endodoncias, extracciones, hasta tratamientos más innovadores como: cirugía oral e implantología.

La clínica AV Odontología actualmente cuenta con dos box dentales de atención, y diez profesionales especializados en distintas áreas de la salud bucal, dos técnicos dentales y una administradora clínica encargada de la gestión operativa.

Se evaluará la actual metodología de agendamiento y confirmación de los pacientes y se analizará la distribución de las horas de atención de cada uno de los profesionales, los tratamientos que más ofrecen y realizan en la clínica, obtenidos por el software dental utilizado (**DENTALINK**). El cual también nos indicará la eficiencia de cada profesional según las horas asignadas.

No obstante, se debe tener en cuenta que en la actualidad existe un problema que prevalece en la organización, y es la gestión en cuanto a las horas asignadas dentro del box dental. Observando dificultades con los tiempos de espera, los tiempos de atención y el cumplimiento de la agenda por parte de los profesionales, ya que algunas horas asignadas tienen corto tiempo de atención y ameritan un tratamiento de prolongado tiempo, otras tienen mucho tiempo de atención donde los profesionales finalizan su tratamiento antes de la hora estipulada teniendo que esperar que llegue el siguiente paciente, o peor aún, horas las cuales no hay pacientes agendados.

Con este estudio se busca diseñar y evaluar un sistema de agendamiento que ayude a optimizar los tiempos de atención dentro del box dental de Clínica AV Odontología en los próximos tres meses continuos de evaluación (Marzo, Abril y Mayo 2023) y así mejorar la gestión clínica, logrando tener una agenda proactiva y eficiente para los especialistas y una mayor ganancia económica para la Clínica AV Odontología, alcanzando a identificar nuevas propuestas que ayuden a un mejoramiento continuo de la institución.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

Salud Dental en Chile.

Históricamente en el aspecto de la Salud dental en Chile existía un déficit dentista/paciente, por lo que al mirar esa realidad se puso gran énfasis en el último tiempo el estudiar odontología, siendo una profesión muy rentable, más allá de la vocación.

Esta propaganda, sumada al aumento explosivo de instituciones que imparten la carrera y al número masivo en la matrícula, ha traído como consecuencia un enormemente aumento del número de profesionales (Inzulza et al., 2020).

Actualmente La gran cantidad de escuelas de odontología conduce a la saturación de profesionales cirujanos dentistas en relación con los requerimientos del país, hasta la fecha existen 34 corporaciones de educación superior, donde solamente 16 cuentan con la acreditación de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). (Inzulza et al., 2020)

Siendo el ejercicio profesional de la Odontología, la actual problemática que se plantea en la formación de los odontólogos. El cual requiere de conocimientos del área de las ciencias básicas como sustento de las decisiones clínicas, del área de la salud general tanto especializados como disciplinares, y de experticia psicomotora. Los cuales se van integrando entre sí y que involucran un proceso de enseñanza-aprendizaje que se va complejizando a medida que transcurren los años de formación.

Además de la formación en competencias disciplinares odontológicas, resulta relevante la formación en competencias transversales, de modo que los futuros profesionales tengan un comportamiento ético y compromiso con la sociedad acordes a lo que el país necesita (Alcota et al., 2016)

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se recomienda 1 dentista por cada 2.000 habitantes, actualmente Chile posee una relación de 1 dentista por cada 710 habitantes, triplicando la relación dentista/paciente recomendada por la OMS.

Los resultados del foro de Salud realizados en el 2009 del Ministerio de Hacienda, para destinar recursos y mejorar la cobertura en la atención dental en todo el país, Relata que la Salud Bucal es un tema que continuamente ha sido priorizado por la población, posiblemente por los cambios socioeconómicos y culturales producidos en el país. Así mismo, en el Estudio de Preferencias Sociales para la definición de Garantías Explícitas en Salud, señala que la salud dental es importante porque afecta el funcionamiento social y limita a las personas en su desempeño público.

También es importante señalar que a este criterio se agrega el hecho que la salud dental es uno de los ámbitos en que las personas tienen mayores problemas de acceso, alto costo y oportunidad, expresado sobre todo en los grupos de sectores medios profesionales.

La Salud Bucal fue priorizada en los Objetivos Sanitarios de la década 2000 – 2010, proponiendo 2 objetivos de impacto en esta materia. Uno en relación con la disminución de la caries en menores de 20 años, el que fue logrado, y otro tendiente a aumentar la afiliados y no afiliados a ISAPRES (MINSAL., 2020)

Específicamente en Chile, para el 2017 un 76,5% de la población (13.631.576) se atiende en el sector público y un 23,5% (4.187.477) en el sistema privado u otros. Si seguimos la recomendación de la OMS, se necesitan 6.815 profesionales en el sistema público, existiendo una falta de 2.615 plazas de trabajo traducido en un déficit del 38,37%.

A pesar de que no se considera el trabajo que realiza el odontólogo en Docencia, Administración y/o Investigación, se presume que los profesionales que trabajan en el sistema público y/o privado, también realizan al menos una de las actividades anteriormente señaladas (Jimenez 2017).

Según los datos más actualizados de FONASA, actualmente hay 15.613.584 afiliados al fondo, de los cuales 3.001.047 son carga. Esta cifra corresponde al 77% de la población, considerando los informes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) vigentes a la fecha. Además, entre el

año 2020 y el año 2021, la población asegurada por FONASA experimentó un crecimiento anual del 0,6%, destacando un aumento significativo de beneficiarios mayores de 60 años.

Con relación a la cobertura territorial, prácticamente dos de cada tres beneficiarios (64%) residen fuera de la Región Metropolitana, pese a que esta región concentra más del 40% de la población nacional, de acuerdo con el último censo. Los afiliados del Fonasa tienen derecho a recibir atención dental en los Consultorios de Atención Primaria de Salud, y acceso a la atención dental -en la modalidad institucional- garantizada por el plan AUGE o GES. Las prestaciones de salud odontológicas que se realicen en Consultorios de Atención Primaria de Salud tendrán una contribución estatal del 100% para los grupos A, B, C y D. El plan AUGE o GES considera la atención dental para: Salud oral integral de la embarazada, Salud oral integral para niños de 6 años, Urgencia odontológica ambulatoria y Salud oral integral a los 60 años. Accediendo al Bono PAD (Pago Asociado a Diagnóstico), siendo este un beneficio que ayuda a que los usuarios(as) de FONASA, y sus cargas, puedan acceder a distintos paquetes de prestaciones y atenciones en salud pagando un precio fijo y conocido, lo que aplica para distintas intervenciones quirúrgicas o procedimientos. El acceso a una atención de salud bucal se realiza a través de los consultorios, postas o SAPU (atención primaria). Mientras que el acceso a las especialidades odontológicas se realiza a través de los establecimientos de atención de especialidades (CDT, CRS u hospitales), con previa derivación desde la atención primaria (Rodríguez, 2023).

Otra de las modalidades de atención que establece el régimen de prestaciones de salud, bajo la tuición y fiscalización del Fondo Nacional de Salud (FONASA), en la cual el beneficiario elige libremente al profesional y/o entidad, del sector público o privado, que se encuentre inscrito en el Rol de FONASA y que haya celebrado convenio con éste y otorgue las prestaciones que se requieran. La red Privada MLE (Modalidad Libre Elección) de FONASA está compuesta por prestadores de índole individual, como por ejemplo un médico en una consulta propia y profesionales de la salud, y también por prestadores de tipo institucional, como centros médicos, laboratorios, clínicas privadas u hospitales universitarios, incluyendo los pensionados de la red Pública y, que hayan suscrito un convenio con el Seguro Público de Salud para recibir a los beneficiarios en sus dependencias y entregarles determinadas atenciones médicas (que ellos

inscriban, según su capacidad técnica), previamente definidas en un el arancel de Fonasa vigente. En esta modalidad solo están acreditados como beneficiario cotizante o carga (tramos Fonasa B, C o D) (Rodríguez, 2023).

Realizando una investigación en la base de datos abiertos de FONASA, obtenidos desde su página web. Pudimos encontrar que ingresando en estadísticas interactivas y seleccionando el tablero de resultados de la modalidad libre elección (MLE), ubicamos en el diccionario de prestaciones los siguientes códigos, prestaciones, cobro del tratamiento con copago a pagar y cobertura FAM por cada una de las prestaciones:

CÓDIGO DE PRESTACIÓN	GRUPO	SUBGRUPO	GLOSA	COPAGO	FAM	COSTO DE PRESTACION
2503001	PAD	PAD	Obturación, diagnóstico y tratamiento para una pieza dental.	\$50.830	\$33.880	\$84.710
2503002	PAD	PAD	Obturación, tratamiento complementario, más de 1 y hasta 4 piezas.	\$47.677	\$31.790	\$79.468
2503003	PAD	PAD	Obturación, tratamiento complementario, más de 4 piezas.	\$71.591	\$47.734	\$119.325
2503004	PAD	PAD	Tratamiento de endodoncia de incisivos y caninos, una pieza.	\$68.487	\$45.663	\$114.150
2503005	PAD	PAD	Tratamiento de endodoncia Pre	\$85.890	\$57.265	\$143.155

			molar, una pieza.			
2503006	PAD	PAD	Tratamiento de endodoncia molar, una pieza.	\$94.500	\$62.996	\$157.495

1- (2.1) Tabla N°1: Prestaciones MLE 2022. (Registro FONASA 2022).

Los beneficiarios de esta red (MLE) para el año 2022 a nivel nacional son 16.019 habitantes, los cuales 7.082 son habitantes de la región metropolitana, sin embargo, en la comuna de Vitacura donde enfocaremos nuestro trabajo de investigación no hay antecedentes registrados sobre beneficiarios de la red MLE. Por lo que tomaremos como referencia los datos obtenidos por FONASA, sobre la comuna de Las Condes, la cual limita con la comuna de Vitacura y existen 1.896 habitantes beneficiados por la red MLE.

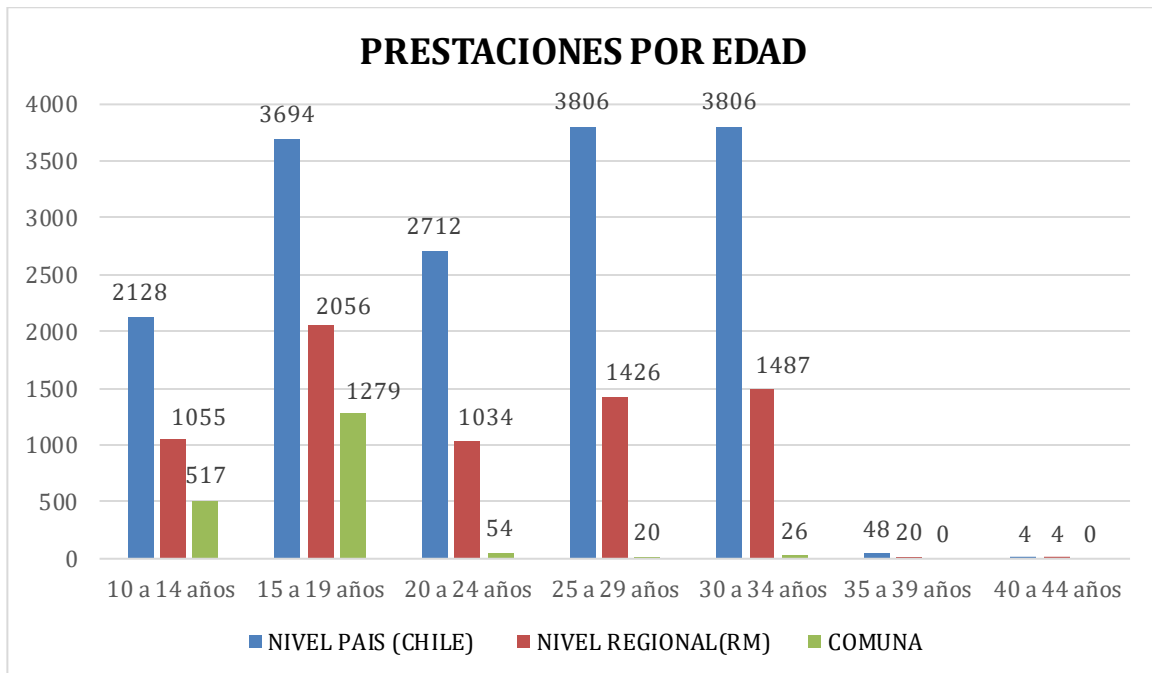


Ilustración 1- (2.1) Gráfico N° 1: Beneficiarios y beneficiarias a nivel nacional, regio metropolitana y comuna de las condes del MLE- Odontología año 2022 (Registró FONASA 2022).

A nivel nacional para el año 2022, se registraron un total de 16.021 prestaciones realizadas, las cuales predominó la realización de “Obturación, diagnóstico y tratamiento para una pieza dental”, donde los datos obtenidos por FONASA nos indican el total de monto de copago y de FAM, según cada código de prestación

CÓDIGO DE PRESTACIÓN	GLOSA	PRESTACIONES REALIZADAS	MONTO COPAGO	MONTO FAM
2503001	Obturación, diagnóstico y tratamiento para una pieza dental.	6.856	\$348.490.460	\$232.283.180
2503002	Obturación, tratamiento complementario, más de 1 y hasta 4 piezas.	2.898	\$138.168.480	\$92.128.860
2503003	Obturación, tratamiento complementario, más de 4 piezas.	3.380	\$241.977.900	\$161.339.500
2503004	Tratamiento de endodoncia de incisivos y caninos, una pieza.	707	\$48.420.360	\$32.283.900
2503005	Tratamiento de endodoncia Pre molar, una pieza.	1.117	\$95.938.880	\$63.965.530

2503006	Tratamiento de endodoncia molar, una pieza.	1.063	\$100.453.000	\$66.964.680
---------	---	-------	---------------	--------------

2- (2.2) Tabla N°2: Prestaciones MLE realizadas en el año 2022 y pagos FAM y Copagos.

En cuanto a los afiliados por la ISAPRE, la superintendencia de Salud da cuenta que hay 3.151.885 afiliados en ISAPRES, 1.901.844 titulares y 1.250.041 cargas. Eso sí, hay una gran diferencia entre hombres y mujeres, pues hay 754.664 afiliadas y 1.147.180 de afiliados. En relación con la cobertura territorial, el 60% de los cotizantes pertenece a la Región Metropolitana (La tercera, 2023).

	AFILIADOS
TITULARES	1.901.844
CARGA	1.250.041
TOTAL	3.151.885

3- (2.3) Tabla N°3: Afiliados ISAPRE 2023, (La tercera, 2023).

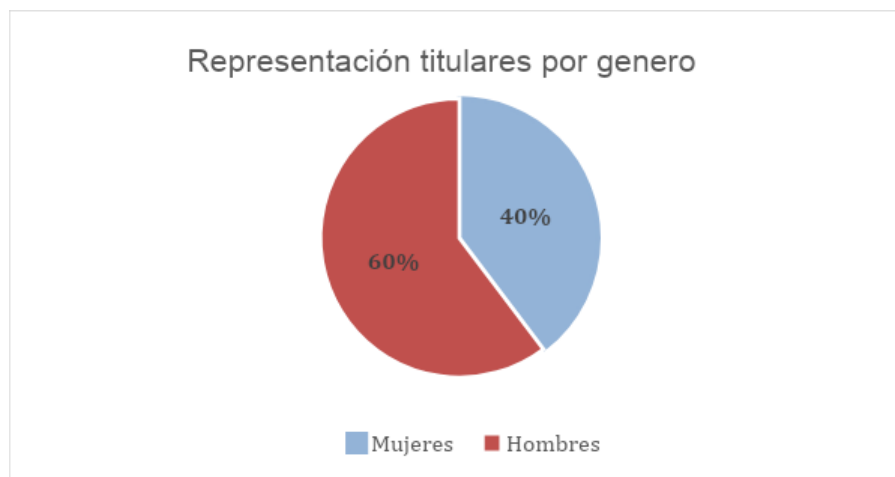


Ilustración 2- (2.2) Grafico N° 2: Resultados obtenidos por la superintendencia de salud.

Estos beneficiarios también tienen derecho a recibir atención dental a través del Plan AUGE o GES. Excepcionalmente, los planes de salud pueden ofrecer una cobertura dental para profesionales o centros odontológicos en convenio (UNO SALUD, RED SALUD, VIDAINTEGRA, entre otras clínicas afiliadas).

La sobreoferta profesional en el ámbito privado y déficit en el sector público ha provocado una migración de los beneficiarios, quienes no tienen los recursos para atenderse en clínicas privadas, pero para lo cual los profesionales con el fin de satisfacer esa demanda y paliar su cesantía, han disminuido los precios de sus prestaciones a niveles que pudiesen afectar la calidad de la atención odontológica (Jimenez 2017).

A mediados del año 2017, se encontró un documento con logo del Colegio de Dentistas AG, pero sin fecha ni firmas, que hace referencia a la necesidad de conformar el capítulo regional Metropolitano del Colegio. Lo interesante del documento, es que menciona la existencia de 2.835 dentistas colegiados en la Región Metropolitana, de un total de 4.558 colegas colegiados, es decir el 62,1%, constituyéndose en uno de los escasísimos documentos que muestra datos de georreferenciación de la distribución de odontólogos a lo largo del país, pero que sólo incluye a odontólogos colegiados (Moscoso- Espinoza et al., 2017).

Según el consejo nacional de educación, al año 2019 se matricularon en primer año de odontología 2.183 alumnos, totalizando 14.311 matriculados en la carrera a nivel nacional. El número de dentistas inscritos en el registro nacional de prestadores individuales hasta el 31 de diciembre del 2019 era de 26.377, de los cuales 18.077 son cirujanos dentistas generales y 8.300 con al menos una especialidad (Inzulza et al., 2020).

Actualmente en Chile hay más de 30 mil dentistas autorizados para ejercer, cifra muy superior a la recomendada por la OMS, (de un profesional por cada dos mil habitantes). Sin embargo, hay alrededor de cinco mil odontólogos trabajando tiempo completo en el sistema de salud pública, pese a que el 22% de la lista de espera no GES es de casos que necesitan atención dental.

En el país actualmente hay más de 30 mil odontólogos autorizados para ejercer, pero aún así hay un déficit de más de dos mil dentistas en el sistema de salud pública, siendo que una de cada cuatro personas que están en lista de espera no GES necesitan atención odontológica (Osorio, 2022).

Por otra parte, la atención odontológica en el sector privado se ha expandido con la emergencia de los llamados mega prestadores (a diferencia del sector público y salvo las GES odontológicas), donde no existen programas de salud oral definidos y se concentra el mayor número de especialistas; el modelo incentiva lo curativo, aumentando los riesgos de sobret ratamiento e iatrogenia con consecuencias preocupantes para la salud oral de la población, sin lograr resolver las dificultades de acceso para la gran mayoría de la población adulta sin capacidad de pago (Holden, 2018). Visto desde la experiencia laboral, los odontólogos deben aceptar condiciones de trabajo sin contrato laboral, sin seguridad social, pago por porcentaje y acciones efectuadas, con metas de rentabilidad de los empleadores (Fajreldin et al., 2021).

Sector Nororiente de Santiago.

Se realizó una búsqueda exhaustiva sobre la cantidad de Dentistas actualmente trabajando en el sector privado, actualmente no hay ningún estudio, indicador o censo que nos ayude a resolver esta interrogante ya que solo se estima un promedio relativo mediante los resultados obtenidos por los profesionales inscritos en el servicio de atención dental público.

Esto debido a que no existe ningún ente regulador que ayude a identificar los profesionales acreditados activos en el área de la salud dental, ya que la única herramienta viable que pudiese servir como apoyo a esta precaria información sería la colegiatura obligatoria de cada uno de los profesionales activos a nivel nacional para así llevar un control de cada dentista en el sistema de salud bucal privado nacional, regional y municipal.

Realizando esta investigación se les consultó a varios dentistas sobre si pertenecen al colegio de dentistas, los cuales le atribuyen como respuesta el no colegiarse ya que el arancel mensual es muy alto sumado a que no poseen beneficio atractivo alguno.

Lo cual nos obligó a realizar una búsqueda al registro obtenido por las clínicas inscritas en páginas amarillas, donde hasta el momento existen más de 1.151 clínicas dentales en todo Chile, las cuales más de 493 están ubicadas en la Región Metropolitana de Santiago, predominando la zona suroriente y nororiente de la región.

Nuestro enfoque de investigación se desarrollará en la zona nororiente de Santiago, conocido como el «sector oriente», se refiere a la denominación que reciben las comunas al este de la comuna de Santiago, donde habita la mayoría de la población con mayores ingresos de Chile. Está compuesto por las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Vitacura y Lo Barnechea (Wikipedia, 2023).

Específicamente estudiaremos la Comuna de Vitacura la cual tiene una población según el último censo realizado en el año 2017 de 85.384 habitantes, con una proyección para el 2023 de 97.388 habitantes (variación del 14,1 %). Donde en el año 2023 su población se estima que 46.885 habitantes sean masculinos y 50.503 habitantes sean de sexo femenino (BNC 2017).

Vitacura cuenta con una Red de Protección en salud, con una serie de beneficios, pensados en satisfacer las necesidades en salud mental, dental y médicas, de todos sus vecinos. Centros de salud como CESFAM, COSAM, VITA BOTICA (programa para vecinos que permite la adquisición de fármacos de uso permanente a precio costo), centros de redes privadas de salud dental como INTEGRAMEDICA, RED SALUD, CLÍNICA CORDILLERA, como también ofrece el aporte municipal al tratamiento odontológico, el cual va dirigido a personas que necesitan un tratamiento odontológico en modalidad libre elección, el cual bonifica un 20% de acuerdo al valor máximo referencial fijado en el programa con un tope máximo de \$150.000 por usuario y un tope anual máximo de \$600.000 por grupo familiar, teniendo el único requisitos como lo es el ser vecino acreditado de la comunidad de Vitacura.

Adicional a esto cuenta con una larga de clínicas dentales privadas independientes, siendo en parte conocida como la comuna donde alberga edificaciones exclusivas para centros dentales privados.

La Institución.

Para la realización de esta investigación, seleccionamos una institución privada del área de la salud dental, la cual lleva ocho años en la comuna de Vitacura.

La clínica especialista en servicio dental cuenta con dos colaboradoras en box, un administrador clínico y nueve dentistas especialistas certificados en diferentes áreas como lo son: Rehabilitación oral, Implantología, Periodoncia, Ortodoncia, Cirugía Oral, Odontopediatría, Estética facial.

El servicio dental está compuesto por:

- Dos salas de procedimiento altamente equipadas y con resolución sanitaria vigente. Cada sala cuenta con un sillón dental.
- Dependencias requeridas por el SEREMI para la autorización sanitaria: Sala de espera, baños para pacientes y trabajadores, sala de aseo, sala de almacenamiento de insumos, depósito transitorio de residuos, sala de vaciado de yeso para modelos dentales, entre otros.
- Equipos de última tecnología de Odontología digital como: Scanner y fresadora CEREC, Impresora en 3D, Scanner intraoral iTero.

En el periodo de diciembre 2021 a diciembre 2022 se agendaron más de 2.936 pacientes.

El centro y su servicio dental.

Clínica AV Odontología está ubicada en una zona comercial y residencial de la comuna de Vitacura, zona nororiente de la ciudad de Santiago de Chile. Atendiendo de lunes a viernes de

9:00am a 13:30hrs y desde las 14:30hrs hasta las 19:00 horas (9 horas de jornada laboral diaria), con un total de 180 horas mensuales y hasta aproximadamente 2.160 horas anuales disponibles para su atención.

La institución estudiada cuenta con dos salas de procedimiento o box dental. Su dotación de servicio está compuesta por: un administrador clínico, dos asistentes dentales y nueve cirujanos dentistas especializados en distintas áreas de la salud dental, los cuales se distribuyen en sus jornadas laborales de la siguiente manera:

TURNOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
BOX 1 (AM)	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.
BOX 1 (PM)	Ortodoncia.	Ortodoncia.	Periodoncia- Implantología.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.
BOX 2 (AM)	Ortodoncia.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Cirugía Oral- Implantología.
BOX 2 (PM)	Odontopediatría.	Ortodoncia.	Endodoncia/ Estética Facial.	Periodoncia- Implantología.	Cirugía Oral- Implantología.

4- (2.4) Tabla N°4: Agenda semanal por especialidad, clínica AV.

En el periodo de enero 2022 a diciembre 2022 se agendaron más de 2.936 pacientes las cuales dominan en su mayoría las atenciones con las especialistas de Ortodoncia y Ortopedia con un total de 52%, Rehabilitación Oral con el 14%, Cirugía Bucal e Implantología 10%, Periodoncia e Implantología 9%, Odontopediatría 8%, Endodoncia 5%, Estética Facial 2% de las atenciones

en clínica AV. Esta información se pudo obtener gracias al sistema dental utilizado en la institución “Dentalink”.

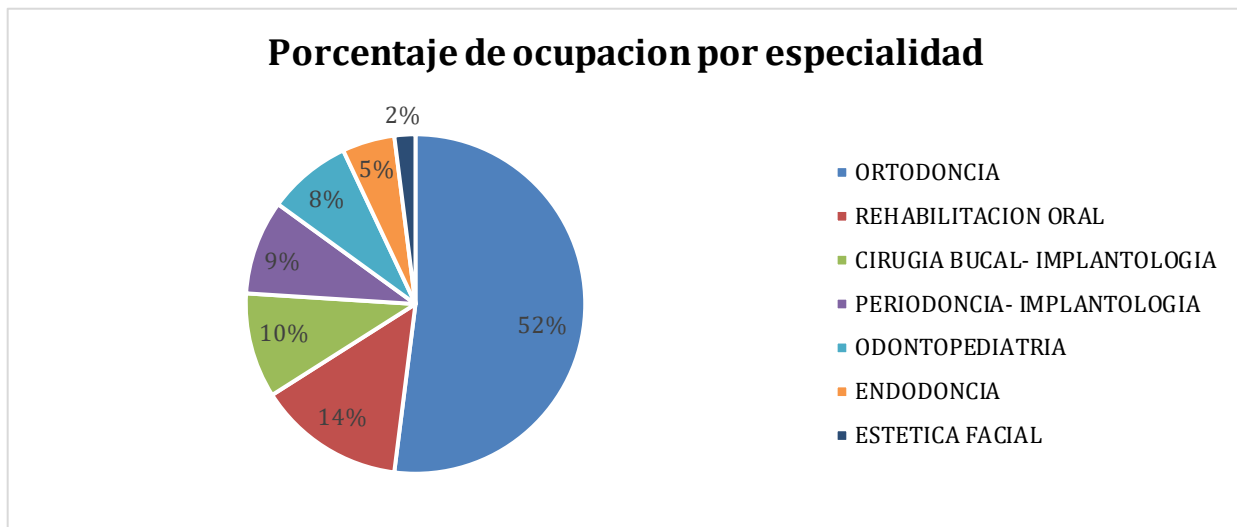


Ilustración 3- (2.3) Gráfico N°2: Porcentaje de ocupación según cada especialidad por pacientes atendidos en el periodo de enero 2022 a diciembre 2022. DENTALINK.

En cuanto a sus especialidades Clínica AV, cuenta con cuatro Cirujanas dentistas especialistas en Ortodoncia y Ortopedia, acreditadas por la Superintendencia de Salud.

La Ortopedia es la rama de la Odontología que se ocupa del tratamiento de todas las maloclusiones que se producen por una alteración en el crecimiento de las arcadas dentarias y de los huesos maxilares. Consiste en el uso de movimientos óseos gracias a la aplicación de fuerzas con aparatos extraorales y funcionales. La edad más adecuada para poder empezar la primera etapa del tratamiento ortopédico es durante la fase de crecimiento, hasta los 12 o 13 años en las niñas y hasta los 14 o 15 años en los niños. Es importante tratar las maloclusiones o alteraciones en esta edad ya que un tratamiento temprano evita una maloclusión más severa en dentición permanente. Los objetivos de la ortopedia dentofacial son corregir la anchura, la longitud o altura de los maxilares, modificar el crecimiento cuando esté alterado, favorecer una mejor erupción dental, disminuir o eliminar el apiñamiento dental, corregir hábitos de succión o deglución atípica, corregir las posibles asimetrías faciales modificando el crecimiento de los

maxilares y conservar los espacios para los dientes permanentes que aún no hayan erupcionado (EDB, 2018).

Mientras que la ortodoncia también estudia, previene y corrige las alteraciones del desarrollo, las formas de las arcadas dentarias y la posición de los maxilares, con el fin de restablecer el equilibrio morfológico y funcional de la boca y de la cara, mejorando también la estética facial. Estos pacientes suelen ser ya mayores de 14 años, teniendo la dentición permanente completa. (Sociedad Española de Ortodoncia, SEDO).

Actualmente Clínica AV, brinda una de las opciones ofrecidas dentro del mercado junto a las especialistas en Ortodoncia y Ortopedia. Siendo un tratamiento innovador que ayuda a prevenir y corregir malformaciones y alteraciones del desarrollo de las arcadas dentarias de la mano con la inteligencia artificial, la cual son los alineadores invisibles marca INVISALIGN. Los cuales son fabricados de forma personalizada para que los dientes adopten una posición correcta de manera progresiva, pudiendo retirar para comer, cepillarse los dientes, siendo la técnica más higiénica de ortodoncia.

Otras de las especialidades más demandadas dentro de la clínica AV Odontología es la Rehabilitación Oral, la cual se encarga una de la cirujana dentistas acreditada y certificada en la especialidad de Rehabilitación Oral. La cual realiza procedimientos como: Prótesis fijas unitarias y plurales sobre diente natural e implantes, prótesis removibles, prótesis híbridas, sobre dentaduras, carillas, incrustaciones, Restauraciones en resina, Caries cavitadas, entre otras.

Para lograr la realización de estos trabajos, Clínica AV cuenta con dos opciones de laboratorio: uno externo con el cual se mantiene en convenio y realiza los trabajos correspondientes, para el posterior envío de estos e instalaciones en boca de los pacientes según un plazo de tiempo acordado. Y un laboratorio interno el cual consta de la fabricación de carillas, incrustaciones, coronas, y coronas sobre implantes en material cerámico, a través de un equipo llamado CEREC, el cual está constituido por un Scanner intraoral y una fresadora el cual talla y realiza posterior a un diseño los trabajos anteriormente mencionados, y así poder realizar la

cementación en boca. Acortando los tiempos de espera ya que dichos tratamientos son agendados en una sola sesión de atención dental.

Clínica AV, también ofrece los servicios de especialidad en Endodoncia Dental, la cual se encarga otro de sus cirujanos dentistas certificados y acreditados en la especialidad de Endodoncia Digital.

La Endodoncia es la rama de la odontología que consigue tratar los conductos radiculares del diente dañado y así poder conservarlo. El proceso consiste en la extracción de la pulpa dental dañada, parcial o totalmente, y el sellado del conducto. El tratamiento contempla varios pasos en su ejecución. Actualmente en Clínica AV, se realiza la Endodoncia Digitalizada, siendo una técnica avanzada para el tratamiento de conductos radiculares, que utiliza tecnología digital en lugar de métodos tradicionales. Esta técnica combina imágenes en 3D, sistemas de navegación y herramientas electrónicas para lograr una mayor precisión y eficiencia en el tratamiento. Reduciendo los errores durante el procedimiento, y acortando el tiempo de ejecución, haciéndolos más cómodos para el paciente, y reduciendo la ansiedad.

Contamos también con otra de nuestras especialistas y acreditadas en el área de la Odontopediatría, siendo esta la rama encargada de tratar a los niños. El odontopediatra será, por tanto, el encargado de explorar y tratar a niños y recién nacidos. También se encarga de detectar posibles anomalías en la posición de los maxilares o dientes para remitir al ortodoncista, y de hacer un tratamiento restaurador en caso de necesitarlo.

Otras de las especialidades que los pacientes solicitan atención y algunas de nuestras especialidades como por ejemplo la ortodoncia o Rehabilitación Oral solita renitencia es la Cirugía Oral e Implantología. Estas especialidades por lo general se realizan en pabellón de cirugía menor el cual la Clínica arrienda dicha instalación en el edificio dental donde se encuentra. La cirugía Oral es la rama de la odontología que se encarga de realizar extracciones dentales de dientes temporales o permanentes, por lo general indicados por Odontopediatras en el caso de dientes temporales, o permanentes en el caso de indicación por el Ortodoncista,

también realiza exodoncia de terceros molares o comúnmente llamadas “muelas del juicio” las cuales varían su posición según el caso de cada paciente. Otra de las acciones realizadas por los cirujanos dentales es la instalación de micro tornillos ortodónticos, frenectomía labial y lingual. Mientras que la implantología oral, se trata de la sustitución del espacio donde existe o existió una pieza dentaria por un implante dental de titanio, de esta forma reemplazar la porción radicular del diente para reponer la zona afectada o los dientes perdidos. Derivando al paciente luego de la cirugía al área de rehabilitación oral en un periodo de tiempo entre tres a cuatro meses (después de la cirugía). Los implantólogos también se encargan de realizar una primera fase quirúrgica previa a la instalación del implante dental que consta de regeneración de la zona, o elevación de senos maxilares, con esto logran preparar la zona donde se colocara el implante dental (no todos los pacientes ameritan esta fase).

Sin embargo, existe una especialidad base ante todo tratamiento dental, la cual es la Periodoncia. Clínica AV cuenta con un periodoncista certificado y acreditado ante esta especialidad. La periodoncia es el área que estudia la prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades y condiciones que afectan a los tejidos que dan soporte a los órganos dentarios (encía, ligamento periodontal, cemento radicular y hueso alveolar) y a los substitutos implantados, para el mantenimiento de la salud, función y estética de los dientes y sus tejidos adyacentes.

También ofrece tratamientos estéticos faciales, realizados por un especialista certificado en estética facial y funcional, realizando procedimiento como infiltración de Toxina Botulínica, Acido Hialuronico, Vitaminas y Plasma.

Cada uno de estos profesionales de Clínica AV, es acompañado por un asistente dental durante cada jornada o sesión dental, quien es el responsable de ingresar al paciente al box dental, apoyar a especialista durante el procedimiento, entregar soporte con el manejo de materiales, realizar el lavado y empaquetado de los materiales para su posterior esterilización, realizar la

limpieza y desinfección del box dental entre paciente y realizar su futura agenda para una próxima sesión de ser necesaria.

AV Odontología, es una Clínica Dental particular, por lo que sus tratamientos se realizan bajo aranceles independientes, los cuales buscan ser atractivos y competitivos ante la competencia. Realizando convenios con empresas ofreciendo mejores precios y beneficios para los integrantes de diferentes instituciones. También, fomenta la publicidad de tratamientos a través de redes sociales ofreciendo tratamientos dentales, como, por ejemplo: ortodoncia convencional mediante un “Plan anual de ortodoncia” siendo este el más atractivo y solicitado por los pacientes de Clínica AV, donde el precio para la instalación es más accesible para iniciar dicho tratamiento, cancelando 12 cuotas de \$83.476(1ra Cuota, Estudio, 2da Cuota de Instalación, y las 10 cuotas restantes en controles mensuales. De seguir el tratamiento los controles bajarán a \$46.000 hasta el día del retiro).

\$83.476	Estudio de Ortodoncia (Moldes, Fotos, Rx)
\$83.476	Instalación de Ortodoncia
\$83.476	1er control de Ortodoncia
\$83.476	2do control de Ortodoncia
\$83.476	3er control de Ortodoncia
\$83.476	4to control de Ortodoncia
\$83.476	5to control de Ortodoncia
\$83.476	6to control de Ortodoncia
\$83.476	7mo control de Ortodoncia
\$83.476	8vo control de Ortodoncia

\$83.476	9no control de Ortodoncia
\$83.476	10mo control de Ortodoncia
\$46.000	Restante de controles hasta finalizar el tratamiento.

Los medios de pago que ofrece la clínica son mediante tarjeta de débito y crédito (3 cuotas sin interés), efectivo o transferencia.

Finalmente, el pago a los odontólogos se realiza por el servicio (*fee-for-service*) mediante una boleta de honorarios la cual se emite a fin de mes correspondiente al 50% del valor de las acciones clínicas realizadas, finalizadas y evolucionadas en la ficha clínica de cada paciente. Todos los materiales e instrumentales requeridos por el profesional durante la atención están disponibles en el servicio, por lo que el profesional no requiere contar con materiales propios.

Entorno Competitivo, Calidad y Satisfacción Usuaría.

En un entorno tan competitivo y una sociedad cada vez más exigente es imprescindible preocuparse por destacar constantemente, a través de herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar la calidad de los tratamientos, infraestructuras que sean agradables y cómodas, pero sobre todo preocuparse por destacar ante la calidad y atención de los pacientes. Permitiendo diferenciar a la Clínica AV con el resto de las instituciones, optimizando los tiempos de atención evitando las insatisfacciones, errores y gastos innecesarios.

Actualmente no existen estudios que establezcan índices de satisfacción de los pacientes con respecto a la atención dental de urgencia, a pesar de lo importante que es medirla para poder mejorar posibles falencias. Satisfacción usuaria se define como la "medida en que los profesionales de salud logran cumplir las necesidades y expectativas del usuario" (Oliva & Hidalgo, 2004).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), por su lado, define la calidad en salud como “asegurar que cada paciente reciba el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuado para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y los conocimientos del paciente y del servicio médico, y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos y la máxima satisfacción del paciente con el proceso”.

La satisfacción del paciente será siempre generada por la calidad de los servicios odontológicos brindados, lo que a su vez dependerá de la singularidad de cada paciente. La calidad abarca cinco dimensiones:

- 1) los elementos tangibles, considerados como la apariencia física de las instalaciones, del trabajador, y del instrumental
- 2) la fiabilidad, que es el talento que presenta el personal para manejar el servicio
- 3) la capacidad de respuesta, que implica la capacidad demostrada frente a diversos problemas o eventualidades que se presenten antes o durante la cita
- 4) la seguridad, que abarca verdad, cortesía, inteligencia, seguridad que permita transmitir convicción, fiabilidad
- 5) la empatía, que es la adquisición emotiva de un individuo con energía de otro.

Por otro lado, la satisfacción abarca tres dimensiones:

- 1) humana, que involucra trato cordial, respeto, tiempo de espera
- 2) técnico-científica, que se refiere a la atención odontológica, capacidad de solución del problema
- 3) entorno, que hace hincapié en la infraestructura. Todas estas dimensiones, tanto de la calidad de atención como la de la satisfacción, dependen del personal administrativo y de los odontólogos que laboran en las cadenas de clínicas (Sánchez et al., 2020).

Clínica AV ha venido implementando acciones dirigidas al mejoramiento de la calidad de atención, mediante encuestas de satisfacción usuaria las que se han realizado en forma intermitente y en apariencia han causado el impacto y la sostenibilidad deseados; por tal razón, requieren de la continuidad de la acción para la evaluación de sus servicios y así contemplar objetivamente los resultados obtenidos. La satisfacción de los usuarios puede mejorar con la

aplicación de estrategias que simplifiquen y agilicen los procesos de atención en las instituciones de salud (Becerra et al., 2019).

Gestión en los tiempos de atención.

La calidad de los servicios odontológicos es la percepción que el cliente tiene del servicio dental y puede valorar su conformidad o disconformidad del servicio. En este sentido, el análisis de la administración se facilita mediante el entendimiento de las cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control en las clínicas dentales.

La administración de las clínicas dentales se da en base a la cartera de pacientes y surge como respuesta, para satisfacer las necesidades y fortalecer la estructura de la clínica (Pletickoshic, 2021)

En la actualidad uno de los grandes errores en la gestión de las clínicas dentales es configurar incorrectamente la agenda de tratamientos. En muchas ocasiones, nos centramos únicamente en rellenar huecos para que el personal no tenga espacios libres, pero olvidamos que fundamentalmente la agenda de una clínica dental tiene que estar pensada para los pacientes.

La mala gestión en los tiempos de atención de una clínica dental nos puede jugar en contra perjudicando la calidad de atención y la satisfacción usuaria de cada uno de los pacientes, como también los ingresos mensuales de la institución.

Se debe de organizar la agenda de tal manera que cada paciente se pueda hacer en un día lo planeado, para que cada paciente tenga que venir el mínimo número de veces a la clínica y cada visita tenga la duración que realmente se merece, para así hacer las cosas bien y con calma, evitando con ello cometer errores (Morchon., 2021).

Por lo general en las consultas odontológicas privadas, cada cita tiene una duración de tiempo aproximado de 30 a 40 minutos, la cual tiene variación según la actividad que se realice. Destacamos esto dado que en odontología existen muchas actividades que van desde simples

hasta complejas y aquellas de especialidad cuyos tiempos varían sustancialmente otorgando tiempos con criterio técnico y como resultado de estudios científicos sustentado con claras evidencias, que permiten al profesional hacer su trabajo con calidad y calidez (Ortiz, 2018).

A la actividad diaria se suman tiempos que se van complementando al realizar la historia clínica, exámenes complementarios para concluir con un plan de tratamiento, cuya ejecución se da en citas y consultas subsecuentes. Los tiempos precisos para el diagnóstico, planificación y la eficacia en el tratamiento nos presentan un escenario aparentemente tranquilo, pero ya que en ese espacio el odontólogo se concentra en la atención de la enfermedad del paciente sin mucho trámite y papelería, y que poco a poco acumula estrés y agotamiento, peor si la exigencia de los tiempos no le alcanza para concluir con calidad todo el trabajo planificado (Ortiz, 2018)

AV Odontología comparte los mismos criterios en cuanto a la asignación de horas en atención que “Ortiz, 2018” donde a continuación podemos detallar los tratamientos que más se realizan en la clínica AV según cada especialidad y su tiempo de atención según los datos obtenidos por el sistema operativo de la clínica (Dentalink).

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
ORTODONCIA	EVALUACIÓN	45min
ORTODONCIA	ESTUDIO	40min
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA CONVENCIONAL (Metálica y estética)	60min
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA LINGUAL	90min
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA INVISALIGN	60min
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA CONVENCIONAL Y LING.	30min

ORTODONCIA	CONTROLES DE ORTODONCIA INVISALIGN	30min
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA PRE QUIRÚRGICOS	45min
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA POST QUIRÚRGICOS	40min
ORTODONCIA	CONTROLES DE CONTENCIÓN	40min
ORTODONCIA	RETIRO ORTODONCIA CONVENCIONAL Y LING.	60min
ORTODONCIA	RETIRO ORTODONCIA INVISALIGN	60min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
REH. ORAL	EVALUACIÓN	45 min
REH. ORAL	TREPANACIÓN	60 min
REH. ORAL	DESTARTRAJE SUPRAGINGIVAL + PROFILAXIS	60 min
REH. ORAL	TOMA DE IMPRESIONES	45 min
REH. ORAL	SCANNER INTRAORAL	30 min
REH. ORAL	CORONAS/ INCRUSTACIÓN EN CEREC	120 min
REH. ORAL	APLICACIÓN DE SELLANTES PIEZAS DEFINITIVAS	30 min
REH. ORAL	RESTAURACIONES SIMPLES	60 min
REH. ORAL	RESTAURACIONES COMPLEJAS	95 min
REH. ORAL	CARILLAS DIRECTAS (Por dientes)	45 min
REH. ORAL	PRUEBAS DE PRÓTESIS	45 min

REH. ORAL	INSTALACION DE PROTESIS	60 min
REH. ORAL	REHABILITACION DE IMPLANTES UNITARIOS	120 min
REH. ORAL	PLANO DE RELAJACIÓN	60 min
REH. ORAL	BLANQUEAMIENTO DENTAL CLÍNICO	60 min
REH. ORAL	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	30 min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EVALUACIÓN	30 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIA SUPERNUMERARIO INCLUIDO (Pabellón de cirugía menor)	120 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIA DE DIENTES PERMANENTES	45 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIAS DE 3ROS MOLARES SIMPLES	45 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIAS DE 3ROS MOLARES SEMIINCLUIDOS/ INCLUIDOS (En pabellón de cirugía menor)	60 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	REGENERACIÓN ÓSEA/ ELEVACIÓN DE SENO MAXILAR (En pabellón de cirugía menor)	120 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CIRUGÍA DE IMPLANTE SIMPLE UNITARIO (Pabellón de cirugía menor)	120 min

CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CIRUGÍA DE IMPLANTE COMPLEJO (Pabellón de cirugía menor)	160 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	ELIMINACIÓN/ BIOPSIA DE QUISTES ÓSEOS (Pabellón de cirugía menor)	120 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	FRENECTOMÍA LINGUAL/ LABIAL	60 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	INSTALACIÓN DE MICROTORNILLO ORTODÓNICO	45 min
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	30 min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
ODONTOPEDIATRÍA	ADAPTACIÓN A LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA (Evaluación)	60 min
ODONTOPEDIATRÍA	APLICACIÓN DE SELLANTES PIEZAS TEMPORALES	45 min
ODONTOPEDIATRÍA	APLICACIÓN DE FLÚOR BARNIZ TOTAL	45 min
ODONTOPEDIATRÍA	EXODONCIAS SIMPLE EN PIEZAS TEMPORALES	60 min
ODONTOPEDIATRÍA	HIGIENE Y PROFILAXIS EN NIÑOS	60 min

ODONTOPEDIATRÍA	OBTURACIÓN DE CEMENTO VIDRIO IONÓMERO	60min
ODONTOPEDIATRÍA	PULPOTOMIA EN PIEZA TEMPORAL	90 min
ODONTOPEDIATRÍA	PULPOTOMIA EN PIEZA TEMPORAL	90 min
ODONTOPEDIATRÍA	RECUBRIMIENTO PULPAR	60 min
ODONTOPEDIATRÍA	TREPANACIÓN POR URGENCIA	90 min
ODONTOPEDIATRÍA	CORONAS DE RESINA	120 min
ODONTOPEDIATRÍA	RESTAURACIÓN SIMPLE	60 min
ODONTOPEDIATRÍA	RESTAURACIÓN COMPLEJA	90 min
ODONTOPEDIATRÍA	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	45 min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	EVALUACIÓN PERIODONTAL	45 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	DESTARTRAJE SUPRAGINGIVAL	60 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	DESTARTRAJE SUBGINGIVAL	60 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	PULIDO RADICULAR POR SEXTANTE	60 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	SESIÓN DE MOTIVACIÓN E INSTRUCCIÓN DE HIGIENE ORAL	60 min

PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	GINGIVECTOMÍA PARCIAL	45 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	GINGIVECTOMÍA TOTAL	90 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA PERIODONTAL (Pabellón de cirugía menor)	90 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	EVALUACIÓN IMPLANTE	45 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE REGENERACIÓN/ ELEVACIÓN DE SENO MAXILAR (Pabellón de cirugía menor)	120 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE IMPLANTE SIMPLE UNITARIO (Pabellón de cirugía menor)	120 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE IMPLANTE COMPLEJO (Pabellón de cirugía menor)	160 min
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	45 min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
ENDODONCIA	EVALUACIÓN + TEST DE VITALIDAD DENTAL	35 min
ENDODONCIA	ENDODONCIA INCISIVOS/ CANINOS (Vitales y no vitales)	60 min
ENDODONCIA	ENDODONCIA DE PREMOLARES Y MOLARES (Vitales y no vitales)	90 min

ENDODONCIA	ENDODONCIA CANAL CALCIFICADO	120 min
ENDODONCIA	BLANQUEAMIENTO EN DIENTES DESVITALIZADOS	45 min
ENDODONCIA	DESObTURACIÓN DE CANALES/ CONDUCTOS (retratamiento)	30 min
ENDODONCIA	TREPANACIÓN POR URGENCIA	45 min
ENDODONCIA	APICECTOMIA Y ObTURACION (pabellón de cirugía menor)	120 min
ENDODONCIA	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	30 min

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	TIEMPO ASIGNADO
ESTÉTICA FACIAL	EVALUACIÓN	45 min
ESTÉTICA FACIAL	APLICACIÓN DE TOXINA BOTULÍNICA TERCIO SUPERIOR	60 min
ESTÉTICA FACIAL	APLICACIÓN DE TOXINA BOTULÍNICA FUNCIONAL	60 min
ESTÉTICA FACIAL	LIPOPAPADA	60 min
ESTÉTICA FACIAL	APLICACION DE ACIDO HIALURONICO LABIOS	60 min

ESTÉTICA FACIAL	APLICACION DE ACIDO HIALURONICO NARIZ	60 min
ESTÉTICA FACIAL	LIFTING FACIAL	90 min
ESTÉTICA FACIAL	RINOMODELACION DEFINITIVA (pabellón de cirugía menor)	120 min
ESTÉTICA FACIAL	PLASMA RICO EN PLAQUETAS (PRP) (Por sesión)	90 min
ESTÉTICA FACIAL	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	30 min

5- (2.5) Tabla N°5: Prestaciones clínicas más realizadas según cada especialidad y horas de agendamiento según sistema DENTALINK.

Donde nos enfocaremos a la posible disminución de las horas de atención presentadas mediante un instrumento guía para los profesionales y evaluaremos su impacto en cuanto a la optimización de horas clínicas agendadas.

Beneficios, sostenibilidad financiera.

Toda organización debe de tener un sistema para homogeneizar las actividades y evaluar la productividad de sus empleados, tanto en la elaboración de un producto o en el otorgamiento de un servicio (Navarrete 2015).

Por lo anterior el objetivo del estudio, es conocer el tiempo que se requiere por número de procedimientos dentales, para poder establecer un indicador de tiempo cercano a la realidad y mejorar la atención de los servicios dentales aumentando los ingresos financieros para una mayor sustentabilidad de la Clínica AV.

Ya que la correcta gestión de la clínica dental pasa por una perfecta organización, planificación y optimización de recursos. La gestión de la agenda es una de las partes claves para el perfecto flujo diario de pacientes.

Su adecuada gestión permitirá tener una clínica dinámica y funcional, libre de retrasos y agobios para los profesionales del centro, permitiéndonos dar un servicio excelente y diferencial a nuestros pacientes (Morchon., 2021).

Como también garantizar el sostenimiento financiero de la Institución. Este sostenimiento en gran medida depende de lograr incrementos sostenidos de los ingresos económicos de la Institución.

Las estrategias macro para lograr el crecimiento de los ingresos, se basan en:

1. Mejorar la rentabilidad y el volumen de ventas de productos o servicios
2. Controlar o disminuir los costos.

Con lo anterior buscamos aumentar el delta de la ecuación, lo que automáticamente se convierte en un incremento efectivo en los ingresos.

Los mecanismos, por medio de los cuales, la institución puede alcanzar el incremento en sus ingresos, mediante la optimización de costos y el aumento de ventas, son: Disminución de Costos Fijos, Sinergia de Procesos, Optimización del Recurso Humano, Incremento en la venta de productos o servicios en un 10%, Diferenciación y Branding (García., 2021).

En el caso de Clínica AV, se realiza una optimización de los tiempos de ocupación dentro del box dental donde se observa el beneficio económico que dejará dicha acción, evaluando y comparando sus ingresos, egresos y honorarios en la clínica.

Los ingresos de la clínica se observan de manera mensual, donde se realiza por cada acción realizada o cada pago realizado un ingreso en el sistema DENTALINK, sea este en efectivo, transferencia, tarjeta de débito o crédito. Dichos ingresos dependen como bien se ha explicado

de los tratamientos que el especialista realiza, donde identificaremos gracias al sistema DENTALINK, el costo de los tratamientos por especialidad (aclarando que hay tratamientos que se indicará un aproximado ya que dependerá del caso por paciente).

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
ORTODONCIA	EVALUACIÓN	\$0.00
ORTODONCIA	ESTUDIO	\$90.000
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA CONVENCIONAL (Metálica y estética)	\$450.000
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA LINGUAL	\$1.200.000
ORTODONCIA	INSTALACIÓN ORTODONCIA INVISALIGN	\$2.500.000
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA CONVENCIONAL Y LING.	\$46.000
ORTODONCIA	CONTROLES DE ORTODONCIA INVISALIGN	\$90.000
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA PRE QUIRÚRGICOS	\$60.000
ORTODONCIA	CONTROLES ORTODONCIA POST QUIRÚRGICOS	\$60.000
ORTODONCIA	CONTROLES DE CONTENCIÓN	\$32.100
ORTODONCIA	RETIRO ORTODONCIA CONVENCIONAL Y LING.	\$550.000
ORTODONCIA	RETIRO ORTODONCIA INVISALIGN	\$550.000

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
REH. ORAL	EVALUACIÓN	\$0.00
REH. ORAL	TREPANACIÓN	\$46.000
REH. ORAL	DESTARTRAJE SUPRAGINGIVAL + PROFILAXIS	\$48.150
REH. ORAL	TOMA DE IMPRESIONES	\$0.00
REH. ORAL	SCANNER INTRAORAL	\$0.00
REH. ORAL	CORONAS/ INCRUSTACIÓN EN CEREC	\$380.000
REH. ORAL	APLICACIÓN DE SELLANTES PIEZAS DEFINITIVAS	\$22.500
REH. ORAL	RESTAURACIONES SIMPLES	\$45.000
REH. ORAL	RESTAURACIONES COMPLEJAS	\$60.000
REH. ORAL	CARILLAS DIRECTAS (Por dientes)	\$80.000
REH. ORAL	PRUEBAS DE PRÓTESIS	\$35.000
REH. ORAL	INSTALACION DE PROTESIS	\$450.000
REH. ORAL	REHABILITACION DE IMPLANTES UNITARIOS	\$259.000
REH. ORAL	PLANO DE RELAJACIÓN	\$121.000
REH. ORAL	BLANQUEAMIENTO DENTAL CLÍNICO	\$168.000
REH. ORAL	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EVALUACIÓN	\$0.00
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIA SUPERNUMERARIO INCLUIDO (Pabellón de cirugía menor)	\$128.000
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIA DE DIENTES PERMANENTES	\$55.000
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIAS DE 3ROS MOLARES SIMPLES	\$78.645
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	EXODONCIAS DE 3ROS MOLARES SEMIINCLUIDOS/INCLUIDOS (En pabellón de cirugía menor)	\$95.498
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	REGENERACIÓN ÓSEA/ ELEVACIÓN DE SENO MAXILAR (En pabellón de cirugía menor)	\$280.000
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CIRUGÍA DE IMPLANTE SIMPLE UNITARIO (Pabellón de cirugía menor)	\$314.580
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CIRUGÍA DE IMPLANTE COMPLEJO (Pabellón de cirugía menor)	\$700.000
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	ELIMINACIÓN/ BIOPSIA DE QUISTES ÓSEOS (Pabellón de cirugía menor)	\$134.820
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	FRENECTOMÍA LINGUAL/ LABIAL	\$112.350
CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	INSTALACIÓN DE MICROTORNILLO ORTODÓNICO	\$64.200

CIRUGIA ORAL- IMPLANTOLOGIA.	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100
---	------------------------------	----------

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
ODONTOPEDIATRÍA	ADAPTACIÓN A LA ATENCIÓN ODONTOLÓGICA (Evaluación)	\$48.150
ODONTOPEDIATRÍA	APLICACIÓN DE SELLANTES PIEZAS TEMPORALES	\$15.000
ODONTOPEDIATRÍA	APLICACIÓN DE FLÚOR BARNIZ TOTAL	\$35.000
ODONTOPEDIATRÍA	EXODONCIAS SIMPLE EN PIEZAS TEMPORALES	\$40.125
ODONTOPEDIATRÍA	HIGIENE Y PROFILAXIS EN NIÑOS	\$45.000
ODONTOPEDIATRÍA	OBTURACIÓN DE CEMENTO VIDRIO IONOMERO	\$40.125
ODONTOPEDIATRÍA	PULPOTOMIA EN PIEZA TEMPORAL	\$46.100
ODONTOPEDIATRÍA	PULPECTOMIA EN PIEZA TEMPORAL	\$56.175
ODONTOPEDIATRÍA	RECUBRIMIENTO PULPAR	\$35.000
ODONTOPEDIATRÍA	TREPANACIÓN POR URGENCIA	\$40.125
ODONTOPEDIATRÍA	CORONAS DE RESINA	\$48.150

ODONTOPEDIATRÍA	RESTAURACIÓN SIMPLE	\$44.940
ODONTOPEDIATRÍA	RESTAURACIÓN COMPLEJA	\$56.175
ODONTOPEDIATRÍA	CONTROLES DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	EVALUACIÓN PERIODONTAL	\$0.00
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	DESTARTRAJE SUPRAGINGIVAL	\$64.200
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	DESTARTRAJE SUBGINGIVAL	\$72.200
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	PULIDO RADICULAR POR SEXTANTE	\$96.300
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	SESIÓN DE MOTIVACIÓN E INSTRUCCIÓN DE HIGIENE ORAL	\$64.200
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	GINGIVECTOMÍA PARCIAL	\$46.390
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	GINGIVECTOMÍA TOTAL	\$112.350
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA PERIODONTAL (Pabellón de cirugía menor)	\$144.450
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	EVALUACIÓN IMPLANTE	0.00

PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE REGENERACIÓN/ ELEVACIÓN DE SENO MAXILAR (Pabellón de cirugía menor)	\$280.000
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE IMPLANTE SIMPLE UNITARIO (Pabellón de cirugía menor)	\$314.580
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CIRUGÍA DE IMPLANTE COMPLEJO (Pabellón de cirugía menor)	\$700.000
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
ENDODONCIA	EVALUACIÓN + TEST DE VITALIDAD DENTAL	\$35.000
ENDODONCIA	ENDODONCIA INCISIVOS/ CANINOS (Vitales y no vitales)	\$219.083
ENDODONCIA	ENDODONCIA DE PREMOLARES Y MOLARES (Vitales y no vitales)	\$254.700
ENDODONCIA	ENDODONCIA CANAL CALCIFICADO	\$58.850
ENDODONCIA	BLANQUEAMIENTO EN DIENTES DESVITALIZADOS	\$106.733
ENDODONCIA	DESOBTURACIÓN DE CANALES/ CONDUCTOS (retratamiento)	\$56.175
ENDODONCIA	TREPANACIÓN POR URGENCIA	\$45.502
ENDODONCIA	APICECTOMIA Y OBTURACION (pabellón de cirugía)	\$240.750

	menor)	
ENDODONCIA	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100

ESPECIALIDAD	TRATAMIENTO	PRECIO LISTA
ESTÉTICA FACIAL	EVALUACIÓN	\$0.00
ESTÉTICA FACIAL	APLICACIÓN DE TOXINA BOTULÍNICA TERCIO SUPERIOR	\$244.820
ESTÉTICA FACIAL	APLICACIÓN DE TOXINA BOTULÍNICA FUNCIONAL	\$220.000
ESTÉTICA FACIAL	LIPOPAPADA	\$255.150
ESTÉTICA FACIAL	APLICACION DE ACIDO HIALURONICO LABIOS	\$255.150
ESTÉTICA FACIAL	APLICACION DE ACIDO HIALURONICO NARIZ	\$255.150
ESTÉTICA FACIAL	LIFTING FACIAL	\$134.820
ESTÉTICA FACIAL	RINOMODELACION DEFINITIVA (pabellón de cirugía menor)	\$428.000
ESTÉTICA FACIAL	PLASMA RICO EN PLAQUETAS (PRP) (Por sesión)	\$393.225
ESTÉTICA FACIAL	CONTROL DE LA ESPECIALIDAD	\$32.100

6- (2.6) Tabla N°6: Precio lista de las prestaciones clínicas más realizadas según cada especialidad según sistema DENTALINK.

Una vez identificados los ingresos por prestaciones a Clínica AV, podemos definir como gasto fijo de la clínica: arriendo del área, sueldo a asistentes (TONS), pago de leasing financiero por equipo, pago cuota bancaria por compra de nueva oficina para expansión de instalaciones, telefonía e internet.

Mientras que los gastos variables se encuentran: pago de luz, agua, gasto común, pago a proveedores por insumos, pago a los dentistas, pago a la administradora clínica, pago IVA, pago Transbank, entre otros.

GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES	GASTOS OPERACIONALES
Pago a asistente dental (TONS), pago de leasing financiero, pago plan telefónico, pago seguro, pago plan de navegación por internet.	Pago de agua, luz, gasto común, pago a proveedores, pago de insumos	Pago de profesionales, pago de administrados clínico, pago laboratorios, Transbank, imposiciones, IVA, patente

7- (2.7) Identificación de gastos en la clínica AV.

CAPITULO III: PROBLEMA.

Empezamos que el estudiar para el título de Cirujano dentista se ha convertido en la carrera más cara del sector Salud (según las cifras de la subsecretaría de Salud), el costo promedio anual de las escuelas que ofrecen Odontología es de 7.055.346 de pesos. La más costosa está en 8.870.925 pesos al año. A eso hay que sumar la matrícula que cobran muchas de las universidades, que en promedio suma 451.469 pesos.

La duración formal promedio es de 11,9 semestres, pero según cifras oficiales, el promedio de los estudiantes de Odontología egresa en 15,4 semestres, más de 7 años y medio. A ese tiempo deben sumar la especialidad, que es clave para ampliar las posibilidades de empleabilidad. En el papel, son 5,4 semestres. La realidad indica que son 7. Esto da un total de 22,4 semestres o 11,2 años de estudios, según el "Informe 2020 Duración real y sobre duración de las carreras y/o programas. generación titulados 2015 – 2019", del SIES, Mineduc.

Adicional a los más de treinta mil profesionales de la odontología que se encuentran en Chile, los cuales observamos que alrededor del 80% de los odontólogos registrados, se desempeña exclusivamente en el sector privado (Danke et al., 2020).

Estas cifras nos indican que existe una alta demanda en el sector privado, lo cual el principal foco para estos prestadores y clínicas privada es el buscar alternativas que los hagan resaltar creando estrategias que cuenten con ventajas competitivas que los diferencien del resto, permitiendo captar a pacientes e instituciones, adicional a esto se debe de tener una gestión operativa óptima que los ayuden a situarse con éxito.

Esta es la problemática por la que actualmente atraviesa la institución estudiada, Clínica AV Odontología. Además de ubicarse en una de las zonas más demandadas por la salud dental en el ámbito privado, También presenta un problema el cual prevalece en la organización, y es la gestión en cuanto a las horas asignadas dentro del box dental. Algunas horas asignadas tienen corto tiempo de atención las cuales ameritan un tratamiento de prolongado tiempo, otras tienen

mucho tiempo de atención donde los profesionales finalizan su tratamiento antes de la hora estipulada y deben de esperar hasta que llegue el siguiente paciente, o peor aún, horas las cuales no hay pacientes agendados. Por lo cual nos permite realizarnos la siguiente interrogante,

¿Es posible diseñar un sistema de agendamiento que ayude a optimizar el tiempo de atención en el box dental en la Clínica AV Odontología y así mejorar la gestión clínica?

Partiendo con esta pregunta, iniciamos una investigación que nos permitirá estudiar y determinar inicialmente *¿cómo sería la gestión operativa óptima y de calidad para el agendamiento de citas o horas de atención dental?*, transformando la estrategia competitiva en la focalización de la gestión operativa dentro de los box dentales, disminuyendo los tiempos de espera, los tiempos de ocio y aumentando la eficacia y proactividad en tiempos adecuados de los diferentes especialistas, provocando así un aumento en cuanto a los ingresos económicos de la institución. Pudiendo adquirir herramientas y puntos de mejora continua.

CAPITULO IV: OBJETIVOS.

Para lograr las metas fijadas en el desarrollo del presente proyecto, se han planteado los siguientes objetivos, los cuales servirán también, como guía para la ejecución y evaluación de las acciones plasmadas en la investigación.

OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar una estrategia que genere una óptima gestión del tiempo operativo dentro del box dental.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Definir tiempos de utilización adecuado dentro del box dental según el tipo de prestaciones entregadas.
- Generar un formulario (el cual debe ser completado por el profesional), que ayude al momento de agendar una cita, a la optimización del tiempo operativo dentro del box dental.
- Evaluar el impacto financiero de la propuesta creada para la mejora y optimización de los tiempos de atención dentro del box dental.
- Definir Indicadores que ayuden a mejorar los procesos de mejoramiento continuo.

CAPITULO V: METODOLOGÍA.

El Diseño de este trabajo de investigación es descriptivo ya que permite describir la gestión de la agenda para atenciones en la clínica AV Odontología. El diseño es experimental, debido a que la investigación se realizará creando un sistema que ayudará a la optimización de los tiempos para el correcto agendamiento de los tratamientos, el cual se aplicará y modificará el sistema con el que venía trabajando la clínica dental.

El método utilizado es cuantitativo, ya que la investigación recogerá y analizará los resultados obtenidos sobre la variable de investigación.

De esta manera y de forma objetiva, se obtendrán los resultados a través del desarrollo y la aplicación de la herramienta estratégica que ayudará a la optimización del tiempo de atención dentro del box dental.

1. Recopilación de evidencia bibliográfica:

Utilizando la técnica de recopilación de datos para la recolección de información documental obtenida a partir de documentos encontrados, donde se investigará sobre la gestión óptima en las clínicas dentales, los tiempos de la atención dental y los tiempos óptimos, además de los beneficios de una adecuada asignación de tiempos de atención dental. Para ello, se utilizarán las palabras claves “Gestión dental”, “Tiempos de atención Dental”, “Administración clínica”, “dentistry”, “optimización”, “box dental”. Con esto se identificarán las publicaciones y estudios relevantes y se seleccionarán las referencias atinentes que serán utilizadas para este trabajo.

2. Análisis Cualitativo.

2.1 Diagnóstico Interno de la institución:

A través de un análisis FODA, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas de la Clínica AV, así poder desarrollar un plan estratégico para la mejora continua de la institución.

2.2 Análisis del entorno competitivo de la institución:

Mediante el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter, se podrá analizar el entorno competitivo ayudando a comprender la posición de la Clínica en el mercado, analizando la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores.

3. Análisis Cuantitativo.

3.1 Evaluación de proceso actual:

Se realizará un diagnóstico base descriptivo sobre la clínica AV, donde se podrá analizar el proceso interno de agendamiento de horas clínicas y la distribución actual semanal de las diferentes especialidades. Los meses inicialmente estudiados serán octubre, noviembre y diciembre, de esta manera se compararon con los meses marzo, abril y mayo. Los cuales se realizará la prueba del modelo aplicativo.

3.1.1 Ocupación de la agenda:

Analizaremos las acciones clínicas realizadas con mayor frecuencia, y la ocupación efectiva de los boxes dentales según especialidad. Obtenidos por el sistema dental utilizado en Clínica AV (Dentalink).

3.1.2 Análisis financiero de la situación actual:

Se realizará un análisis respecto a los datos financieros de la institución que serán extraídos de los datos ingresados en el sistema dental (Dentalink).

A) Egresos:

En esta etapa se identificarán los costos y gastos actuales involucrados en los tratamientos realizados en clínica AV.

- Costos Variables: Los cuales incluyen, honorarios médicos, liquidación a asistente, y administrador clínico, gastos comunes, gastos básicos (LUZ, AGUA), costos de laboratorio externo, costos de compra de materiales e insumos.
- Costos fijos: remuneración de la asistente dental, arriendo de oficina clínica, pagos a créditos bancarios.
- Impuestos: se considerará el impuesto al valor agregado (IVA)

B) Ingresos:

Ganancias de las prestaciones clínicas por las diferentes especialidades, según los datos obtenidos por la institución.

C) Inversiones:

Se identificarán las inversiones realizadas por la institución y la salida de gastos mensuales que genera a través de créditos bancarios.

D) Parámetros financieros:

Logrando la obtención del flujo de caja, se analizarán los datos.

4. Propuesta de instrumento guía para los Dentistas.

A partir de lo anterior, con todos los datos recopilados durante el levantamiento de información, se procederá a realizar la creación de un Instrumento guía para los dentistas, este se basará en crear una información directa del especialista tratante donde indique el tratamiento que realizo, lo que realizará en una próxima sesión y el tiempo exacto que dicho especialista necesita para el tratamiento programado para la próxima hora, la cual debe de ser asignada por la asistente dental. Esto servirá de estudio y evaluación para Clínica AV Odontología.

Con todos los datos recopilados durante el levantamiento de información, se realizará el análisis financiero de los tres meses de prueba (marzo, abril y mayo).

4.1 Flujograma del personal involucrado:

Se realizará un flujograma de la estructura organizacional de la clínica AV, y mediante qué áreas pasará el instrumento realizado para el agendamiento de las horas clínicas de los pacientes.

4.2 Eficacia del instrumento de implementación:

Se describirán los cambios hallados en el nuevo agendamiento de atención a pacientes, evaluando la efectividad de cada especialidad en cuanto a tiempo operativo en el box dental.

4.3 Resultados administrativos:

Se analizará el nivel de cambios existentes en cuanto a ingresos y gastos variables luego de la aplicación del instrumento.

5. Creación de encuesta para los pacientes

Se aplicará un instrumento de encuesta para los pacientes de Clínica AV, los cuales estarán constituidos entre pacientes en tratamiento y pacientes casi finalizando sus tratamientos dentales (pacientes activos en la institución), deberán ser mayores de 18 años.

Se buscará evaluar y analizar según sus respuestas la experiencia en el ámbito general, de calidad, y sobre todo en el ámbito de tiempos de atención.

La plataforma que se utilizará para la encuesta es ‘Encuestas Online’, La cual se enviará a los pacientes mediante un WhatsApp al finalizar su atención odontológica.

En cuanto a los atributos a evaluar:

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
CALIDAD Y ATENCIÓN	Datos extraídos a encuesta para pacientes donde se evaluará la calidad y la atención desde su experiencia a través de sus atenciones dentales.	30%
TIEMPOS DE ATENCIÓN	Datos extraídos a encuesta para pacientes donde se evaluarán los tiempos de atención desde su experiencia a través de sus atenciones dentales.	70%

RECOMENDACIONES	Datos extraídos a encuesta a pacientes donde podrán indicar de manera opcional, una serie de recomendaciones a mejorar.	-
OBSERVACIONES	Mediante la encuesta realizada al paciente, de manera opcional podrá realizar alguna recomendación que ayude al mejoramiento de la institución.	-

8- (5.8) Tabla N°8: Atributos evaluados en la encuesta de satisfacción para los pacientes de Clínica AV Odontología.

A cada variable, se le asignará un puntaje, midiendo la satisfacción usuaria desde “muy insatisfecho hasta muy insatisfecho” según la siguiente escala:

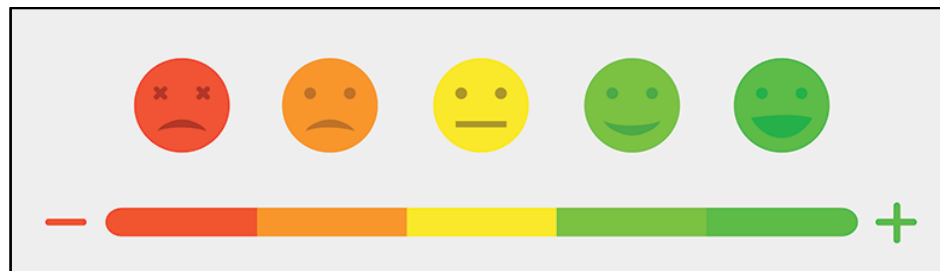


Ilustración 4- (5.4) Gráfico N°3: Escala de evaluación de satisfacción usuaria

El puntaje asociado se le aplicará a cada tributo, permitiendo determinar rápidamente y de manera objetiva la satisfacción usuaria de los pacientes activos en la clínica AV.

6. Toma de decisión:

Con los resultados analizados anteriormente, se determinará si es factible la implementación del uso del instrumento guía en la clínica dental AV Odontología.

6.1 Indicadores para mejoramiento continuo:

Si el resultado de este estudio demuestra que es viable la implementación del instrumento guía, se sugiere establecer planes de mejora continua para la optimizar aún más de los tiempos de atención dentro del box dental. En el caso contrario, se sugerirá no implementar dicho instrumento a la institución y mantener las condiciones actuales de agendamiento de hora.

SESGO:

Existe la probabilidad de que se encuentre sesgo en la investigación según la información suministrada en el marco teórico, al no poseer un mayor histórico de la información planteada por parte de la salud dental en el sector privado de Chile, ni de los dentistas acreditados en el país o la región metropolitana, enfocando el desarrollo según los indicadores obtenidos en el sector público, información la cual fue solicitada a órganos correspondientes como MINSAL y FONASA.

De igual manera en la investigación, se intentó mitigar los sesgos de medición de resultados de la encuesta de satisfacción para el paciente, encuesta realizada mediante la plataforma de encuesta online (encuesta.com), tratando de evitar la realización de preguntas capciosas o de doble sentido las cuales pueden afectar negativamente a los resultados de la encuesta.

LIMITACIONES:

No existe mayor limitación, ya que es un instrumento aplicativo de costo casi nulo. Sin embargo, dentro de las limitaciones que podemos encontrar ante la aplicación del estudio, es el incorrecto uso del instrumento aplicativo, y la falta de tiempo de la aplicación del modelo para obtener y analizar mejores resultados.

CAPITULO VI: RESULTADOS.

1. Recopilación de evidencia bibliográfica:

Se revisaron alrededor de veinte documentos, utilizando los criterios de búsqueda considerados para el estudio.

2. Análisis Cualitativo.

Se realizarán análisis cualitativo de Clínica AV para un diagnóstico previo actual, donde se estudiarán los elementos y factores claves que ayudarán a la elaboración de un plan estratégico aplicativo, de esta manera se podrá planificar estratégicamente un plan y así mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado. Se debe de destacar que Clínica AV Odontología se encuentra en la comuna de Vitacura, en un sector donde es conocido como el área de las clínicas Odontológicas en el sector nororiente de Santiago. Tan solo el edificio EK7100 (Kennedy 7100) donde se encuentra Clínica AV, cuenta con alrededor de 104 Clínicas particulares dentales, y se conoce que en todo el sector de Kennedy lateral se encuentran alrededor de 4 edificaciones más dedicadas al rubro de la salud dental.



Ilustración 5- (6.5) Gráfico N°5: Mapa de la comuna de Vitacura, ubicación de Clínicas Dentales según gráficos de: Google Maps.

2.1 Diagnóstico Interno de la institución:

A través de un análisis FODA, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas de la Clínica AV Odontología.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
--	-------------------	--------------------

<p>ANÁLISIS</p> <p>INTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ambiente laboral. ● Especialistas altamente responsables y comprometidos con el paciente. ● Local propio. ● Evaluación y análisis integral de cada paciente por un especialista en el área a cargo. ● Equipo de salud multidisciplinario con formación, competencia técnica y experiencia comprobable. ● Equipo de salud acreditado en la Superintendencia de Salud como prestadores. ● Profesionales odontólogos y no odontológicos proactivos en actualización de nuevas tecnologías y tratamientos odontológicos. ● Reuniones mensuales entre los distintos especialistas en el área dental de la Clínica AV sobre casos de pacientes. ● Protocolos de atención y administrativos establecidos y conocidos por el personal. ● Publicidad y marketing en página web 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de comunicación formal interna oportuna y adecuada, asociada a eventos propios de la Clínica. ● Decisiones de la institución dependen netamente del área administrativa ● El personal no tiene claridad de sus metas para los procesos de evaluación de desempeño. ● Falta de espacio para expansión de la clínica odontológica AV, por ende, no se puede aumentar su infraestructura evitando el aumento de especialistas, disminuyendo así un mayor nivel de futuros pacientes. O peor aún, perdiendo posibles pacientes por no tener disponibilidad en cuanto a hora de atención con los especialistas profesionales del área de la salud bucal. ● Sala de espera pequeña. ● Tiempos de ocio entre pacientes por una inadecuada gestión en las horas agendadas. ● En ocasiones pacientes con mucho tiempo en sala de espera. ● Falta de una estructura guía adecuada para el correcto agendamiento de los pacientes.
--	--	--

	<p>y redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plan de marketing, con objetivos definidos estableciendo tácticas para mejorar el posicionamiento en el mercado ● Tecnología a la vanguardia en tratamientos de rehabilitación, cirugía, ortodoncia, endodoncia, odontopediatría. 	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ANÁLISIS</p> <p>EXTERNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio cada día más demandado, próxima expansión en otra oficina en la misma ubicación. ● Potenciar la información de tratamientos y especialidades 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación con alta demanda de clínicas odontológicas con tecnología de vanguardia. ● No cumplimiento en pago de planes

	<p>odontológicas destacando nuevas tecnologías médico- odontológicas en sus distintas áreas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Excelente ubicación de la clínica odontológica AV. ● Las personas de la zona tienen un alto nivel socioeconómico, interesadas en atender sus problemas bucales. ● Convenio con el centro radiológico VOXEL para negociar descuentos para nuestros pacientes. ● Al tener mejor tecnología (equipos), ayuda a minimizar el tiempo de atención o a disminuir las citas clínicas a agendar. 	<p>dentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta demanda de Dentistas especialistas en la zona, lo que crea dificultad para la retención. ● La inestabilidad económica aumenta el costo de los insumos. ● Escasez de Materiales o insumos, obliga a adquirir productos a mayor precio por lo cual obliga a incrementar precio de las prestaciones ● Inflación de la moneda nacional.
--	---	--

2.2 Análisis del entorno competitivo de la institución:

A Través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se podrá analizar el entorno competitivo ayudando a comprender la posición de la Clínica en el mercado, observaremos las amenazas de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y de los proveedores.

<p>Rivalidad entre competidores existentes</p>	<p>Es alta, ya que la Clínica odontológica AV, se encuentra en un sector donde existen muchas clínicas dentales privadas con diferentes especialistas y la misma estrategia de brindar un servicio calificado al mejor precio del mercado. Por ello Clínica AV, actúa sobre esta fuerza competitiva realizando planes dentales, destacando la tecnología innovadora de sus equipos, volviéndose atractiva para los pacientes y de esta forma lograr su captación y fidelización.</p>
<p>Amenazas de nuevos actores entrantes</p>	<p>Alta, debido a que las clínicas odontológicas son un mercado con barreras de entradas bajas en donde día a día ingresan nuevos competidores y cada vez hay más dentistas implementando nuevas tecnologías, manteniendo la estrategia de un servicio calificado al mejor precio del mercado.</p>
<p>Amenazas de Productos y servicios sustitutos</p>	<p>Es alta, ya que hay una cantidad considerada de Clínicas Dentales con especialistas en el sector lo cual se transforma fácil de sustituir, lo que logra conseguir bajar los precios disminuyendo los beneficios. La estrategia es contar con un servicio calificado, con tecnología a la vanguardia e insumos originales respaldados por sus marcas y estándares de calidad.</p>
<p>Poder de negociación de los compradores</p>	<p>Alta ya que el sector odontológico ha crecido de manera vertiginosa, por tal motivo los clientes tienen la facilidad de elegir o cambiar de especialista o de clínica, cuando considere que no están recibiendo el servicio que desea en cuanto a la calidad, el precio o la atención prestada entre otros factores que pueden incidir en la decisión del consumidor. Por lo cual debemos de ofrecer la oportunidad y flexibilidad para continuar con los tratamientos en la clínica.</p>

<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>Es bajo ya que la Clínica AV cuenta con un portafolio de proveedores donde más de uno ofrecen insumos, al igual que el servicio de laboratorio dental. Así que los proveedores y laboratorios pueden cambiarse cuando se considere necesario bajar los costos o mejorar la calidad de los materiales adquiridos, en caso de que los proveedores actuales no cumplan con las expectativas de la Clínica. buscando proveedores y laboratorios dentales regulados.</p>
---	--

3. Análisis Cuantitativo.

3.1 Evaluación de proceso actual:

Generalmente se realiza una pequeña encuesta telefónica o por mensajería de WhatsApp a los pacientes que desean agendar una hora de evaluación, de esta forma saber a cuál de los especialistas poder agendar la hora clínica. En base a la evaluación inicial, determinar el plan de tratamiento integral, donde se indican las especialidades que deberán atender al paciente en base a el tratamiento que requiera.

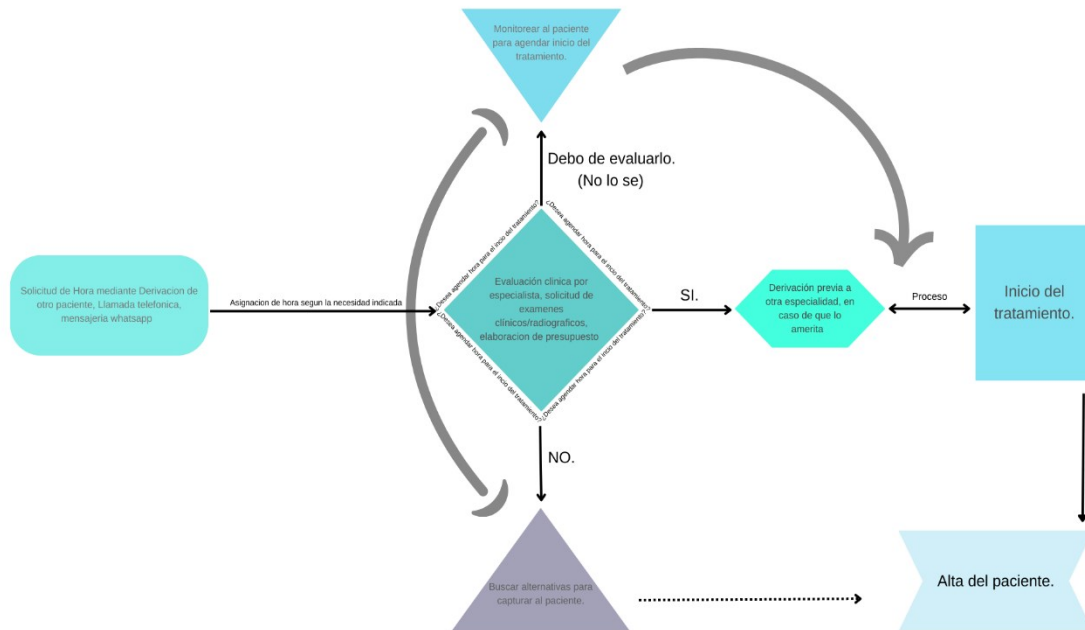


Ilustración 6- (6.6) Gráfico N°6: Esquema del proceso de agendamiento de paciente e inicio de tratamiento, clínica AV.

Luego de la realización de un diagnóstico integral, donde el dentista realizará la historia clínica del paciente a través de la anamnesis clínica (observando las patologías sistémicas del paciente y sus posibles repercusiones en la cavidad bucal), el motivo de consulta y sintomatología actual, así como también las expectativas que tiene el paciente acerca del tratamiento a realizar, los cuales regirán y condicionarán el plan de tratamiento.

Luego, se realiza el examen clínico mediante la observación, palpación y auscultación de las estructuras anatómicas para identificar la patología.

Para completar el examen y determinar el diagnóstico, se solicitan estudios radiográficos los cuales son imprescindibles para una evaluación integral, tales como radiografías panorámicas (brinda una visión generalizada de las estructuras anatómicas bucales), periapicales (sirven para observar con mayor detalle y menor distorsión alguna estructura o confirmar un diagnóstico) y bitewing (Sirve para estudiar y observar el área interproximal de las piezas y la relación ósea.

Principalmente se utiliza para los estudios de caries interproximales y periodontitis leves a moderadas).

Para estudios Ortodóntico, adicional del set radiográfico de diagnóstico se solicita una radiografía llamada Telerradiografía Lateral (Sirve para estudiar el crecimiento facial del paciente ante un tratamiento ortodóntico)

Mientras que en el caso de evaluación de que el paciente asista a una evaluación por implante, se solicita una radiografía especial llamada cone beam (Es una técnica de imagen seccional en 3D en pleno auge. Permite el examen de tejidos calcificados, a saber, el hueso y los dientes, la cual se toma en la zona donde se realizará el tratamiento de implante.

En base a lo observado en las etapas previamente descritas, el odontólogo realizará un plan de tratamiento con su presupuesto respectivo, especificando todos los procedimientos que debe realizarse el paciente para resolver el motivo de consulta.

Actualmente en Clínica AV, se encuentran activos, dos asistentes, un administrador clínico y diez dentistas de diferentes especialidades como:

- (1) Odontopediatra
- (1) Periodoncista- Implantólogo
- (2) Rehabilitadores Orales
- (1) Cirujano Bucal- Implantólogo
- (1) Endodoncista/Estética Facial
- (4) Ortodontistas.

Los cuales se distribuyen en jornadas semanales en los dos boxes dentales que se encuentran en Clínica AV, cada box dental cuenta con su asistente (TONS), la cual también se encargará de recibir al paciente y agendar su próxima hora clínica.

Los especialistas trabajan bajo la metodología *'FEE-FOR SERVICE'* la cual se cancelarán los horarios clínicos de las prestaciones evolucionadas y realizadas por el especialista dentro del mes correspondiente de pago. Es decir, los pagos por los servicios profesionales de cada dentista, será variable de un mes a otro. Mientras que las asistentes dentales trabajan por un sueldo bruto fijo, y la administradora clínica por un sueldo bruto fijo + bonificación por incentivo.

El modelo de gestión de Clínica AV, se basa en que la administradora clínica se encargue de la gestión de las agendas clínicas, confirmación de pacientes, pagos de tratamientos, gestión de reembolsos dentales (solicitud de seguro complementario para pacientes), cotizaciones y solicitud de insumos y trabajos de laboratorio, solicitud o requerimiento de los dentistas, resolutive de problemas o inconvenientes dentro de la institución, creación de nuevas alianzas entre empresas para incrementar flujo de pacientes, buscar oportunidad de mejora para destacar ante la competencia, cierre de mes (liquidación de profesionales y empleados), entre otras.

La actual metodología funcional de la clínica es la organización semanal y diaria de agendas y solicitud de requerimientos, en el cual los lunes se confirma la agenda semanal, y se verifica que todos los insumos y trabajos de laboratorio los cuales serán entregados en la semana estén en las instalaciones de la clínica listos para su uso. Mientras que los jueves o viernes se realiza la confirmación de los pacientes citados para el lunes, y confirmación de trabajos o insumos que se vayan a utilizar a inicio de semana.

Se realiza de esta manera, ya que es una clínica relativamente pequeña, pero con un flujo de pacientes importante, lo que significa que de cancelar un paciente un día antes de su hora, se buscará organizar con otro paciente la asistencia ante ese cupo disponible, además de que cuenta con proveedores con alta resolutividad de entrega en insumos y materiales.

3.1.1 Ocupación de la agenda:

Según los datos obtenidos por el Software clínico de la institución (DENTALINK) se determinó que en el periodo de enero 2022 a diciembre 2022 se agendaron más de 2.936 pacientes. Los cuales en los meses de octubre, noviembre y diciembre se identificaron 678 pacientes del periodo enero 2022 a diciembre 2022.

Los cuales las especialidades que tuvieron mayor ocupación operativa dentro del box dental dentro de los meses de octubre, noviembre y diciembre fueron: ortodoncia 47%, Rehabilitación Oral 15%, cirugía bucal- Implantología 12%, Periodoncia e Implantología 11%, Endodoncia 8%, Odontopediatría 6%, Estética Facial 1%.

OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
208 PACIENTES	223 PACIENTES	247 PACIENTES

9- (6.9) Tabla N°9: Número de pacientes atendidos en octubre, noviembre y diciembre del 2022 - DENTALINK.

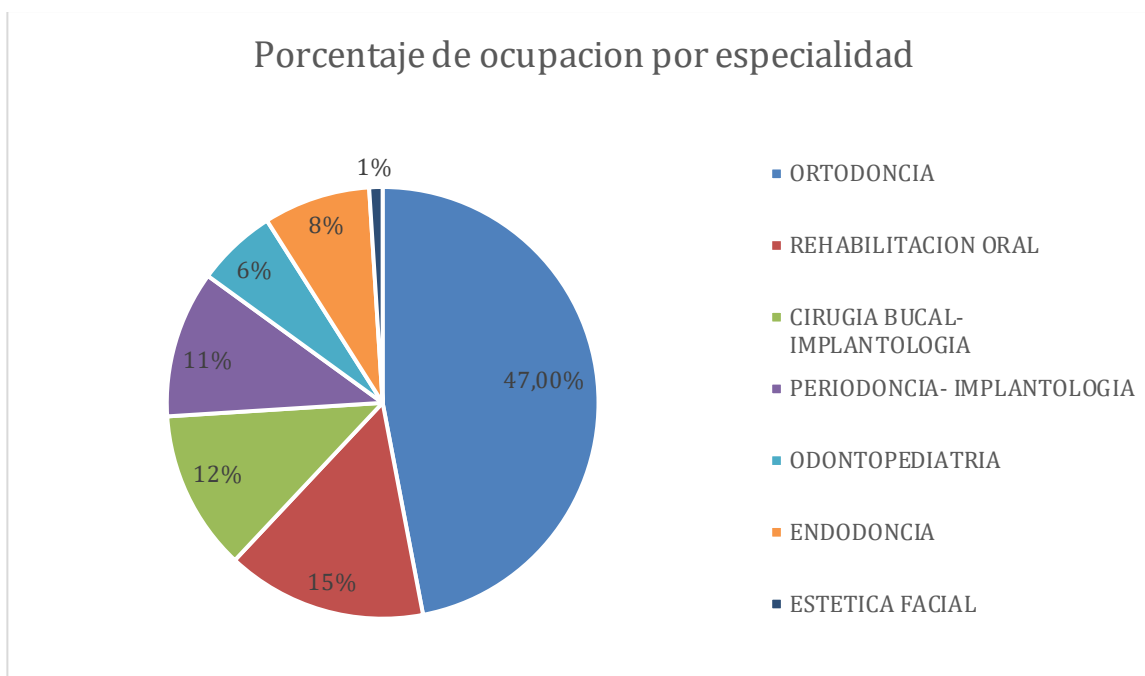


Ilustración 7- (6.7) Gráfico N° 7: Ocupación operativa dentro del box en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2022- DENTALINK.

Considerando la distribución de las jornadas clínicas en AV Odontología, las cuales se asignan por especialidad, se destaca que las horas asignadas según cada especialidad clínica en el periodo de enero 2022 a diciembre 2022 fueron de un total de horas disponible para atención de 2.340, las cuales existieron nueve feriados donde la clínica no laburo, quedando un total de 2.259 horas disponibles para agendamiento. Sin embargo, en el periodo estudiado previo al modelo aplicativo (octubre, noviembre y diciembre) se distribuyeron entre todas las especialidades un total de 580 horas de atención de las cuales se encontraban cuatro días festivos donde la clínica no abrió, quedando un total de 544 horas, multiplicándose **x 2 box dentales** nos da un total de 1.089 horas disponibles para la atención dental en clínica AV.

De las horas disponibles para atención de los meses octubre, noviembre y diciembre 2022. Se utilizaron realmente en atención 377,4 horas abarcando el 35% de las horas promedio disponibles para atención.

Sin embargo, en el periodo donde se ocupó la herramienta guía para el agendamiento óptimo (marzo, abril y mayo 2023), se encontraban disponibles 576 horas de atención, multiplicado **x2 box dentales**, nos da un total de 1.152 horas hábiles disponibles para ocupación. Donde se llegaron a ocupar 543.2 horas reales de atención, abarcando el 47% de ocupación de las horas clínicas disponibles.

TORNOS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
BOX 1 (AM)	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.
BOX 1 (PM)	Ortodoncia.	Ortodoncia.	Periodoncia- Implantología.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.
BOX 2 (AM)	Ortodoncia.	Ortodoncia.	Rehabilitación- Oral.	Ortodoncia.	Cirugía Oral- Implantología.
BOX 2 (PM)	Odontopediatría.	Ortodoncia.	Endodoncia/ Estética Facial.	Periodoncia- Implantología.	Cirugía Oral- Implantología.

Tabla N°3: Agenda semanal por especialidad, clínica AV.

ESPECIALIDAD	TIEMPO DE ATENCIÓN (octubre, noviembre y diciembre 2022)	TIEMPO DE ATENCIÓN (marzo, abril, mayo 2023)
ORTODONCIA	471 horas de atención	511 horas de atención
REHABILITACIÓN ORAL	278 horas de atención	282 horas de atención
CIRUGIA BUCAL- IMPLANTOLOGIA	117 horas de atención	108 horas de atención
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA	108 horas de atención	121 horas de atención
ENDODONCIA- ESTÉTICA FACIAL.	55 horas de atención	70 horas de atención
ODONTOPEDIATRÍA	60 horas de atención	60 horas de atención
TOTAL, DE HORAS	1.089 horas disponibles de atención	1.152 horas disponibles de atención

10- (6.10) Tabla N^a 10: Distribución de horas de atención disponibles en los periodos estudiados octubre, noviembre y diciembre de 2022. Marzo, abril y mayo de la Clínica AV.

Sin embargo, estas horas disponibles señaladas se pueden ver afectadas por una serie de factores:

- Bloqueos de agenda por parte de los profesionales, principalmente por enfermedad o vacaciones programadas.
- Inasistencia de los pacientes con poco tiempo de aviso
- Horas no solicitadas (se observa principalmente en los días cercanos a días festivos).
- Retrasos imprevistos de trabajos de laboratorio
- Problemas relacionados a la operación del centro (cortes de luz, problemas de sillón o situaciones administrativas)
- Sobrecupos, donde se atienden más pacientes de los previstos (principalmente por urgencias dentales durante el tratamiento).
- dentales durante el tratamiento).

Analizando estos resultados, observamos y evaluamos el diagnóstico que nos entrega el sistema (DENTALINK) donde nos indica la eficiencia por hora de atención efectiva de cada especialidad. Esto lo mediremos según lo que corresponde al valor económico de las prestaciones realizadas y generadas por cada especialidad, durante el período seleccionado, luego será dividido en la cantidad de horas de atención. Esto nos entregará un indicador que señale cuánto dinero está generando cada especialidad por cada hora atendida (**\$/HR atendida**). Comparando los meses seleccionados para el estudio (octubre noviembre y diciembre 2022 - VS- marzo, abril y mayo 2023), logrando obtener la eficiencia por horas de atención en la clínica AV.

OCTUBRE:					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	138	\$9.046.065,00	47	151	\$191.249
REHABILITACIÓN O.	37	\$6.076.569,00	40	84	\$152.678
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	7	\$219.023,00	15	36	\$14.602
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	15	\$1.677.336,00	15	36	\$115.678
ODONTOPIEDIATRÍA.	4	\$783.570,00	4	15	\$223.877
ENDODONCIA.	4	\$573.046,00	5	10	\$114.609
ESTÉTICA FACIAL.	3	\$573.046,00	3	10	\$168.543
TOTAL	208	\$18.948.655,00	129	342	\$981.236

NOVIEMBRE					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	156	\$11.148.576	61	160	\$182.464
REHABILITACIÓN O.	34	\$3.015.862	28	97	\$108.484
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	9	\$2.186.236	11	36	\$198.749
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	20	\$3.299.340	20	36	\$164.967
ODONTOPIEDIATRÍA.	0	\$0	0	20	\$0
ENDODONCIA.	2	\$334.756	2	10	\$148.780
ESTÉTICA FACIAL.	2	\$334.756	2	10	\$148.780

TOTAL	223	\$20.319.526	124	369	\$952.225
--------------	------------	---------------------	------------	------------	------------------

DICIEMBRE					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA/ HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	164	\$10.371.785	73	160	\$142.079
REHABILITACIÓN O.	44	\$2.906.980	39	97	\$74.922
CIRUGIA- IMPLANTOLOGÍA.	19	\$5.645.446	17	45	\$332.085
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	15	\$816.945	12	36	\$71.039
ODONTOPEDIATRÍA.	3	\$160.809	3	20	\$53.603
ENDODONCIA.	1	\$148.000	1	10	\$128.696
ESTÉTICA FACIAL.	1	\$148.027	1	10	\$128.719
TOTAL	247	\$20.197.992	146	378	\$931.143

TOTAL DE LOS TRES MESES	678	\$59.466.173,00	399	1089	\$149.225
--------------------------------	------------	------------------------	------------	-------------	------------------

37% (ocupación de horas disponibles)

MARZO					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	141	\$9.798.484	45	173	\$216.302
REHABILITACIÓN O.	56	\$4.568.545	39	106	\$116.248
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	10	\$1.664.274	8	45	\$208.034
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	19	\$3.848.085	19	45	\$208.005
ODONTOPIEDIATRÍA.	2	\$184.575	2	20	\$92.288
ENDODONCIA.	7	\$1.094.094	6	12,5	\$193.645
ESTÉTICA FACIAL.	5	\$1.094.094	6	12,5	\$193.645
TOTAL	240	\$22.252.151	124	414	\$193.645

ABRIL					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	118	\$6.553.050	46	160	\$143.707
REHABILITACIÓN O.	41	\$6.147.859	39	79	\$159.271
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	17	\$5.659.666	14	27	\$404.262
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	21	\$1.015.965	14	36	\$75.257
ODONTOPIEDIATRÍA.	4	\$334.568	4	20	\$95.591
ENDODONCIA.	3	\$475.421	3	10	\$150.927
ESTÉTICA FACIAL.	3	\$475.421	3	10	\$150.927
TOTAL	207	\$20.661.950	122	342	\$1.179.942

MAYO					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	157	\$12.302.116	69	178	\$178.292
REHABILITACIÓN O.	81	\$9.184.645	39	97	\$237.944
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	7	\$1.798.696	11	36	\$163.518
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	26	\$3.703.737	22	40	\$168.352
ODONTOPEDIATRÍA.	6	\$429.860	4	20	\$122.817
ENDODONCIA.	2	\$565.799	2	12,5	\$282.900
ESTÉTICA FACIAL.	2	\$502.526	2	12,5	\$251.263
TOTAL	281	\$28.487.379	148	396	\$1.405.085

TOTAL DE LOS TRES MESES	728	\$71.401.480	394,0	1152	\$181.222
			34% (ocupación de horas disponibles)		

Donde se identifica que, se pudieron atender un mayor número de pacientes en los meses de prueba de marzo, abril y mayo 2023.

En cuanto a horas de atención efectuadas por especialidad en la clínica, existe una leve disminución de las horas atendidas; obteniendo más horas de atención en los meses de octubre, noviembre y diciembre 2022, generando un 37% de ocupación en las horas disponibles. A comparación de los meses de marzo, abril y mayo, donde se disminuyó un 3% de la ocupación, alcanzando un 34% de agendamiento en las horas disponibles. Pudiendo atribuir esta disminución, en relación a la ocupación por la aplicación de la herramienta, la cual disminuyo

las horas de atención por tratamiento. Sin embargo, se logró un mayor ingreso económico para la institución, y un notable aumento de las ventas por horas de atención.

TOTAL (oct, nov diciembre 2022)					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	458	\$30.566.426	181	471	\$168.503
REHABILITACIÓN O.	115	\$11.999.411	106	278	\$112.776
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	35	\$8.050.705	43	117	\$187.226
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	50	\$5.793.621	46	108	\$125.948
ODONTOPEDIATRÍA.	7	\$944.379	7	55	\$145.289
ENDODONCIA.	7	\$1.055.802	8	30	\$125.691
ESTÉTICA FACIAL.	6	\$1.055.829	7	30	\$155.269
TOTAL	678	\$59.466.173	399	\$1.089	\$149.225

TOTAL (Marzo, abril y mayo 2023)					
ESPECIALIDAD	PACIENTES ATENDIDOS	VENTA MES	HORAS DE ATENCIÓN EN EL MES	HORAS DISPONIBLES	VENTA / HORA DE ATENCIÓN
ORTODONCIA.	416	\$28.653.650	160	511	\$179.197
REHABILITACIÓN O.	178	\$19.901.049	117	282	\$170.824
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	34	\$9.122.636	33	108	\$276.444
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	66	\$8.567.787	54	121	\$158.663
ODONTOPEDIATRÍA.	12	\$949.003	9	60	\$105.445
ENDODONCIA.	12	\$2.135.314	11	35	\$197.714
ESTÉTICA FACIAL.	10	\$2.072.041	11	35	\$191.856

TOTAL	728	\$71.401.480	394	\$1.152	\$181.222
-------	-----	--------------	-----	---------	-----------

3.1.2 Análisis financiero de la situación actual:

Para analizar impacto del instrumento aplicativo, primero se debió de determinar, analizar e identificar los gastos anuales e ingresos de la institución, obtenidos por el software dental (DENTALINK) y balances solicitados al área de contabilidad. Donde se pudo considerar lo siguiente:

A) Egresos:

- Costos Variables:

Se consideraron los siguientes costos variables a los relacionados con compra de insumos, gastos por mantención, luz, agua, gasto común. Como también los costos operacionales entran en estos costos variables, los cuales se identifican como pago a profesionales, pago de administrador clínico, pago a laboratorio, imposiciones, pago de Transbank:

COSTOS VARIABLES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MARZO	ABRIL	MAYO
MONTO (CLP)	\$14.123.280	\$11.809.094	\$13.185.426	\$14.524.926	\$12.028.869	\$15.569.786

11- (6.11) Tabla N° 11: Costos Variables, meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.

- Costos Fijos:

Se consideró en este ítem el costo por concepto de pago de asistente dentales (TONS), plan telefónico, plan de navegación, arriendo oficina, pago de sistema/software dental (DENTALINK), seguro de incendio, pago de leasing a banco.

COSTOS FIJOS	MENSUAL
MONTO (CLP)	\$3.551.348

12- (6.12) Tabla N°12: Gastos fijos mensuales clínica Av.

- Impuestos:

Según el Servicio de Impuestos Internos (SII), “La actividad desarrollada por los centros médicos, en la medida que sus servicios consistan sólo en la prestación exclusiva de servicios médicos ambulatorios, sin que proporcionen alojamiento, estadía o alimentación, o determinados tratamientos médicos para recuperar la salud, propios de los hospitales, clínicas o maternidades, a contar del 1° de enero de 2023 **se encuentra exenta del Impuesto al Valor Agregado, en atención a lo dispuesto en el artículo 12, letra E), N° 20, de la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios.** Esta exención incluye el suministro de los insumos y medicamentos, efectuados en la ejecución del servicio ambulatorio, siempre que sean utilizados y consumidos en dicho procedimiento e incluidos en el precio cobrado por la prestación” (Servicio de Impuesto Interno, 2023).

Clínica AV Odontología, por ser una clínica de la salud ambulatoria se apega al artículo 12 de la ley sobre impuestos a las ventas y servicios N°20, letra E. Donde sus ventas están exentas de IVA.

B) Inversión:

La inversión es un proceso de acumulación de capital con la esperanza de obtener unos beneficios futuros. La condición necesaria para realizar una inversión es la existencia de una demanda insatisfecha, mientras que la condición suficiente es que su rendimiento supere al coste de acometerla. Una inversión productiva consistirá en la adquisición de bienes con vocación productiva -activos productivos-, esto es, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes (CEUPE, 2001).

En la actualidad Clínica AV Odontología, presenta relación con entidades bancarias financieras por la adquisición de un scanner intraoral + fresadora utilizada con mayor frecuencia para el área de rehabilitación oral, a través de un leasing donde mensualmente debe de cancelar un monto de **\$704.925**, correspondientes a cancelar hasta el mes de agosto del 2024.

También tiene una deuda bancaria, por la adquisición de una nueva consulta para su próxima expansión, donde debe de cancelar al banco la totalidad de **\$1.466.000** mensuales, cuotas las cuales finalizan su pago mensual en marzo del 2024.

En total presenta una salida fija de \$2.170.000 por concepto de inversión en equipo médico y expansión de infraestructura.

C) Ingresos:

En los ingresos obtenidos por clínica AV, se considerarán todos los pagos recibidos durante los períodos mensuales. Estos pagos son ingresados en el sistema (DENTALINK) como abonos libres, reflejando pagos de servicios clínicos realizados en el mes correspondiente, o también pudiendo estar reflejando pagos de prestaciones realizadas en meses anteriores, o por realizar de meses posteriores.

INGRESO BRUTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	MARZO	ABRIL	MAYO
MONTO (CLP)	\$18.948.655	\$20.319.526	\$20.197.992	\$20.252.151	\$20.661.950	\$28.487.379

13- (6.13) Tabla N^o13: Ingresos, meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.

D) Flujo de Caja actual:

	2022			2023		
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Marzo	Abril	Mayo
INGRESOS:	\$18.948.655	\$20.319.526	\$20.197.992	\$22.252.151	\$20.661.950	\$28.487.379
EGRESOS:	\$18.020.058	\$17.037.372	\$17.272.878	\$19.215.997	\$16.723.715	\$20.842.184
GASTOS OPERACIONALES:	\$10.112.405	\$10.779.392	\$9.599.109	\$10.826.705	\$11.462.381	\$14.475.471
PAGO PROFESIONALES Y ADMIN. CLINICO	\$8.136.781	\$9.053.598	\$7.581.732	\$9.878.197	\$10.579.664	\$10.793.831
IMPOSICIONES	\$1.073.573	\$1.077.854	\$537.447	\$541.066	\$545.141	\$1.122.393
LABORATORIOS	\$0	\$399.840	\$1.405.080	\$137.500	\$0	\$1.952.311
TRANSBANK	\$902.051	\$248.100	\$74.850	\$269.942	\$337.576	\$606.936
GASTOS VARIABLES:	\$3.757.648	\$2.107.975	\$3.523.764	\$4.239.287	\$1.111.329	\$2.216.708
PAGO INSUMOS Y PROVEEDORES	\$3.757.648	\$2.107.975	\$3.523.764	\$4.239.287	\$1.111.329	\$2.216.708
GASTOS FIJOS:	\$4.149.991	\$4.149.991	\$4.149.991	\$4.149.991	\$4.149.991	\$4.149.991
ARRIENDO	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000
AGUA	\$4.380	\$4.380	\$4.380	\$4.380	\$4.380	\$4.380
LUZ	\$33.512	\$33.512	\$33.512	\$33.512	\$33.512	\$33.512
GASTO COMUN	\$178.788	\$178.788	\$178.788	\$178.788	\$178.788	\$178.788
INTERNET	\$33.159	\$33.159	\$33.159	\$33.159	\$33.159	\$33.159
TELEFONO	\$64.679	\$64.679	\$64.679	\$64.679	\$64.679	\$64.679
PAGO SISTEMA DENTAL	\$114.086	\$114.086	\$114.086	\$114.086	\$114.086	\$114.086
PAGO CUOTA CEREC	\$704.925	\$704.925	\$704.925	\$704.925	\$704.925	\$704.925
PAGO PIE NUEVA CONSULTA	\$1.466.000	\$1.466.000	\$1.466.000	\$1.466.000	\$1.466.000	\$1.466.000
PAGO SEGURO INCENDIO	\$23.662	\$23.662	\$23.662	\$23.662	\$23.662	\$23.662
PAGO PERSONAL	\$1.326.800	\$1.326.800	\$1.326.800	\$1.326.800	\$1.326.800	\$1.326.800
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS:	\$928.597	\$3.282.154	\$2.925.114	\$3.036.154	\$3.938.235	\$7.645.195
IMPUESTOS	\$877.176	\$1.010.151	\$1.048.052	\$752.010	\$844.760	\$1.183.719
PATENTE COMERCIAL	\$0	\$0	\$119.560	\$0	\$0	\$0
IMPUESTO PPM	\$755.603	\$878.694	\$878.949	\$701.105	\$795.478	\$1.122.393
IMPUESTO UNICO	\$88.052	\$86.563	\$4.885	\$4.316	\$4.350	\$4.368
PAGO IVA	\$33.521	\$44.894	\$44.658	\$46.589	\$44.932	\$56.958
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS:	\$51.421	\$2.272.003	\$1.877.062	\$2.284.144	\$3.093.475	\$6.461.476
	0,27%	11,18%	9,29%	10,26%	14,97%	22,68%

14- (6.14) Tabla N°14: Flujo de caja correspondiente a los meses: octubre, noviembre y diciembre (2022), marzo, abril, mayo (2023). clínica AV.

4. Propuesta de instrumento guía para los Dentistas.

Se creó un instrumento guía para el profesional encargado del tratamiento, el cual debe de llenar al finalizar la hora clínica de su paciente y entregárselo a su técnico dental (TONS) para guiar su próximo agendamiento de la sesión clínica. De esta manera buscamos mejorar principalmente la comunicación de manera proactiva entre técnico dental (TONS) - Dentista, y agendar a los pacientes en tiempos adecuados y acordes según la capacidad que el especialista a cargo considere eficiente y acorde.

El instrumento guía de agendamiento se creó de manera que se pueda completar de forma rápida y simple, de esta manera el especialista no tendrá que preocuparse de ir hasta el área de recepción y conseguirle una hora al paciente para la continuación de su tratamiento, como también ayudará a que la técnico dental (TONS) tenga claridad y conocimiento del tiempo en que se debe de agendar al paciente y el tratamiento que se realizará en esa próxima sesión.

Al inicio del estudio, se realizaron formularios impresos los cuales el especialista debió de llenar una vez finalizada la hora clínica del paciente. Dicho formulario consta de: una breve explicación de llenado, acción realizada, tiempo estimado, acción a realizar en una próxima sesión y tiempo estimado de la próxima sesión (en el caso que lo amerite).

Esto ayudó a comprender los tiempos de agendamientos que necesitaba cada especialista para la acción clínica a realizar, por lo cual se pudo observar que los tiempos que estaban estipulados anteriormente eran en algunas ocasiones excesivos para la asignación de hora, logrando de esta manera optimizar el tiempo, reduciendo el tiempo de agendamiento (de ser necesario) y así lograr la atención dental más proactiva y eficaz.

**FICHA PARA SEGUIMIENTO DE HORAS ASIGNADAS A LOS PACIENTES
CLÍNICA AV ODONTOLOGÍA.**

La presente ficha a rellenar nos ayudará a poder estudiar y evaluar cuales son las horas óptimas según los tratamientos que se realizan, y a la vez a tener una mejor comunicación "Especialista- TONS" al momento de asignar una próxima hora para nuestros pacientes.

Responder según lo solicitado:

1. TRATAMIENTO REALIZADO: _____.
2. TIEMPO DE ATENCIÓN: _____.
3. TRATAMIENTO PARA LA PRÓXIMA SESIÓN: _____.
4. TIEMPO ESTIMADO: _____.

Ilustración 8- (6.8) Gráfico N.º 8: Formulario aplicativo para el agendamiento de la próxima hora del paciente, clínica AV.

El pasar de las semanas entró en discusión en la institución el continuar con el mismo método de encuesta, ya que efectivamente mejora la comunicación entre dentista- asistente dental (TONS), como también, los dentistas sintieron mayor productividad en las jornadas clínicas agendadas. Sin embargo, el formulario era un poco engorroso, ya que requiere de supervisión estricta de su uso y sobre todo la obtención de este no es ecológicamente adecuada a largo plazo.

Por lo cual, se llegó al acuerdo de modificar la encuesta de aplicación, y realizarla directamente digital mediante las evoluciones clínicas del paciente, a través del sistema dental (DENTALINK). Su metodología de uso seguía siendo la misma, solo que, el dentista debía de transcribir en el sistema. Seleccionando la opción de evoluciones clínicas, y transcribir: la acción realizada, incluyendo lo que debe de realizar en una próxima sesión (PS), con el tiempo

estipulado a agendar en el caso de que el paciente lo amerite. Todo esto, mientras la asistente dental (TONS) se encuentra en la recepción con el paciente.

Esto ayudó a que el sistema de agendamiento de hora fuera más amigable para los especialistas, y ecológicamente correcto. Adicional se puede resaltar de manera favorable que al realizar este método quedará registro en la plataforma lo indicado por el dentista.

Esto ayudó a que el sistema de agendamiento de hora fuera más amigable para los especialistas, y ecológicamente correcto. Adicional se puede resaltar de manera favorable que al realizar este método quedará registro en la plataforma lo indicado por el dentista.

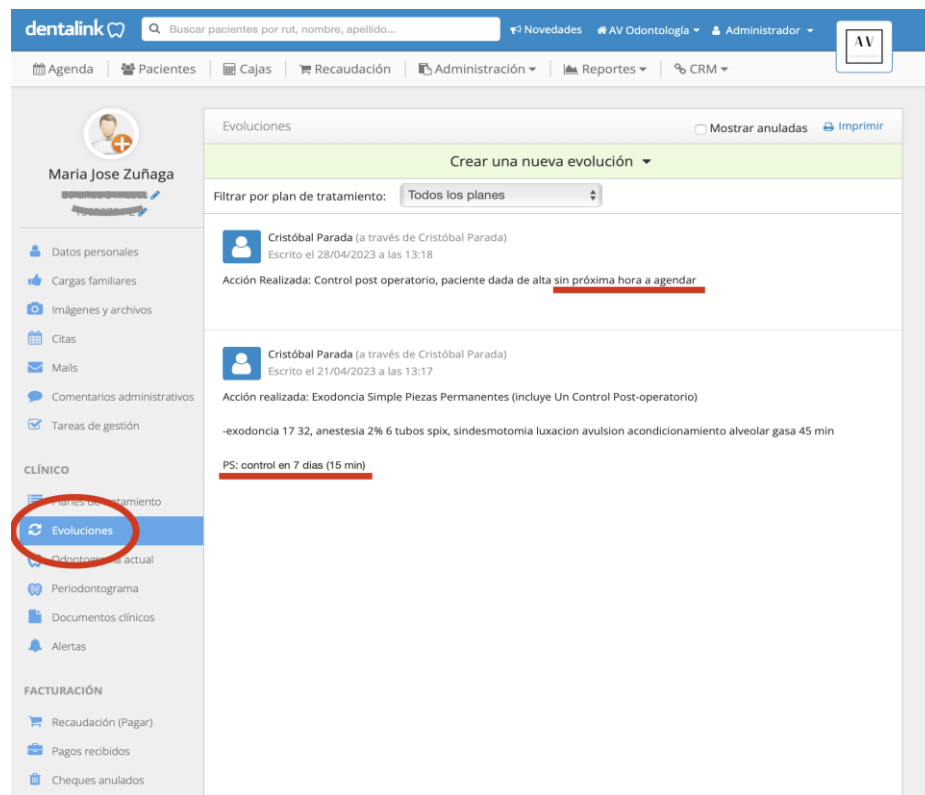


Ilustración 9- (6.9) Gráfico N.º 9: Ejemplo de nuevo método de agendamiento para próximas horas por profesionales, clínica AV.

4.1 Flujograma del personal involucrado:

Principalmente el personal con mayor contacto con el método de agendamientos son los diez dentistas y las dos asistentes dentales/técnico dental (TONS), ya que ellos estarán en contacto diario y continuo con el sistema. Sin embargo, la administradora clínica realiza supervisión constante de las indicaciones realizadas, y diariamente vela por el cumplimiento de este.

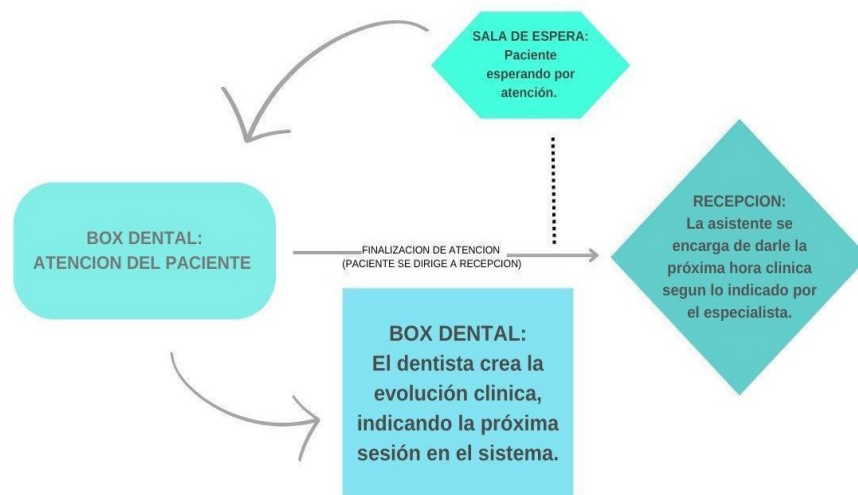


Ilustración 10- (6.10) Gráfico N.º 10: Flujograma del personal involucrado en el uso de la herramienta de agendamiento, clínica AV.

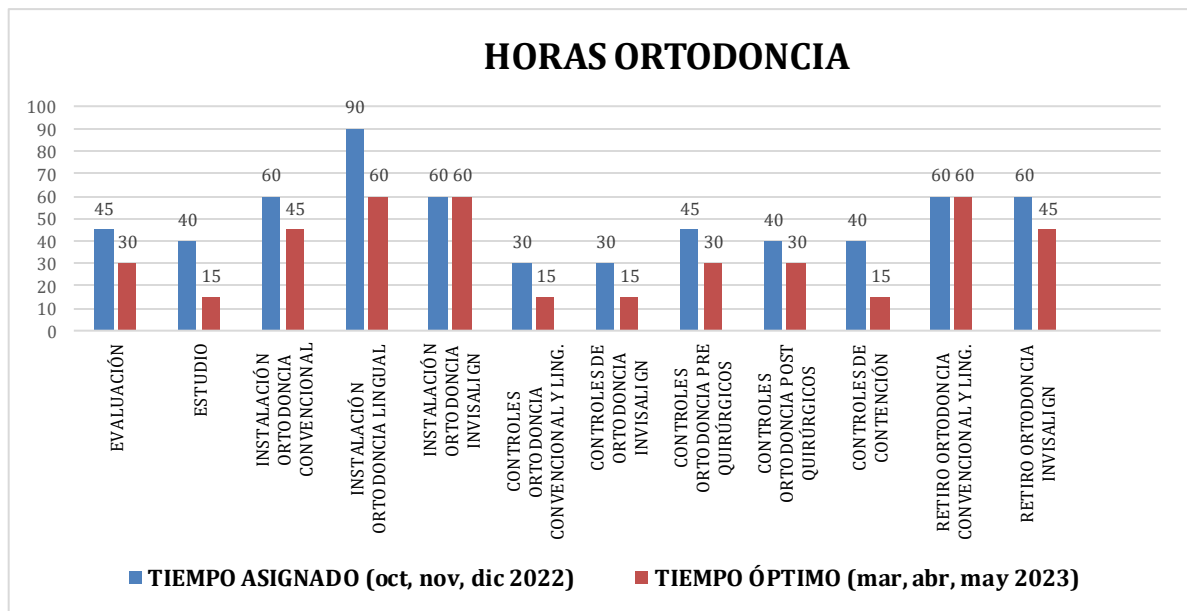
4.2 Eficacia del instrumento de implementación

El modelo de agendamiento para las horas clínicas se comenzó a aplicar en clínica AV, desde el mes de marzo del 2023. Buscando como objetivo principal el tiempo óptimo de asignación de horas según tratamientos a realizar por cada especialidad, evitando el tiempo de ocio por hora agendada con mucho tiempo de asignación; buscando la proactividad de los especialistas, mejorando la comunicación entre dentistas y técnicos dentales/ asistentes dentales (TONS), y aumentando la productividad económica de la institución.

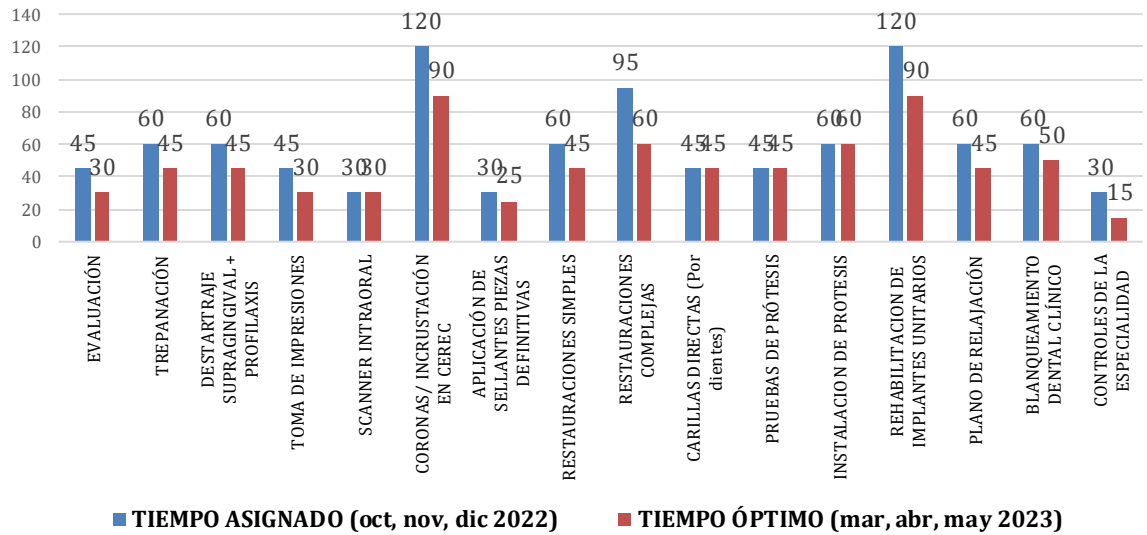
Se escogieron 3 meses comparativos de prueba:

(octubre, noviembre y diciembre 2022 -VS- marzo, abril y mayo 2023)

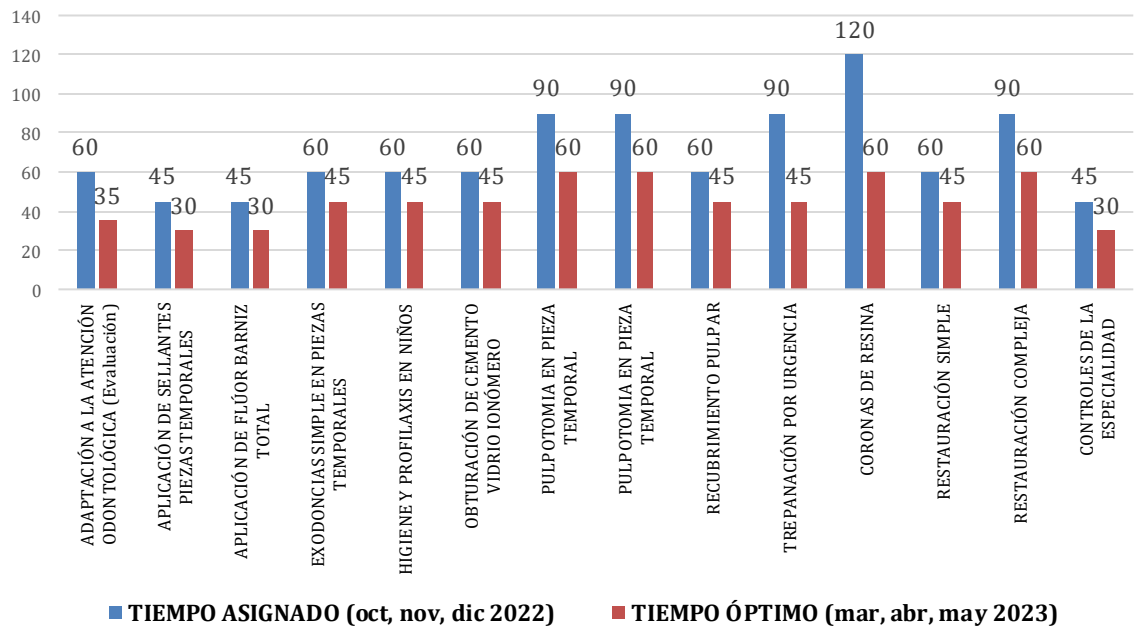
Dichos periodos de prueba fueron escogidos con días laborales similares, evitando el factor ‘estacional’ el cual pudo haber afectado a la investigación. Logrando identificar:



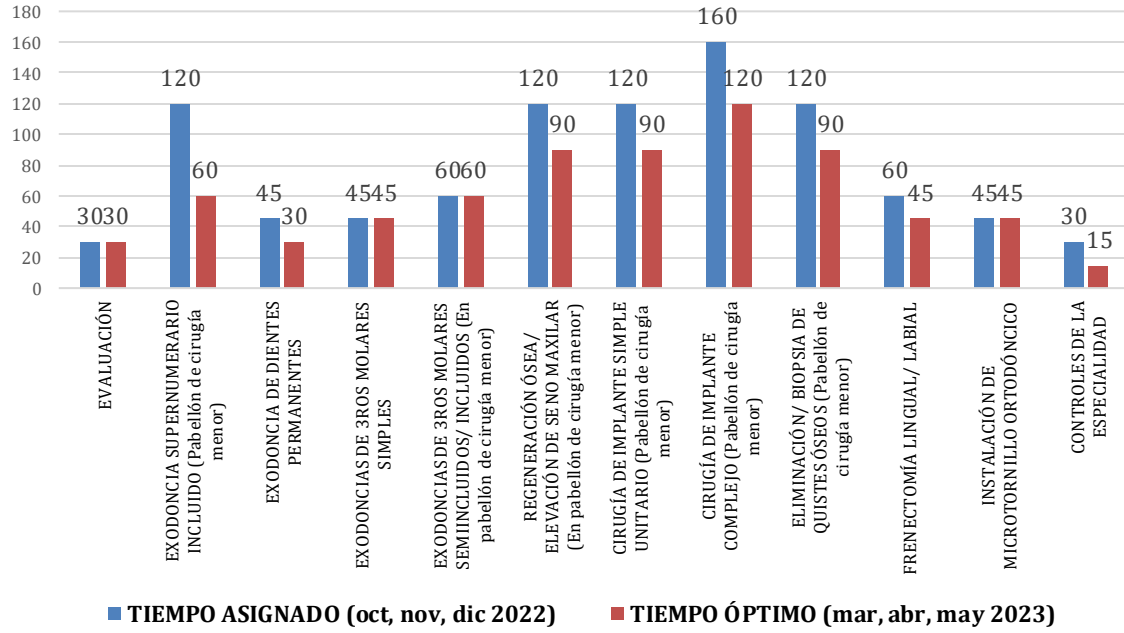
HORA REHABILITACION ORAL



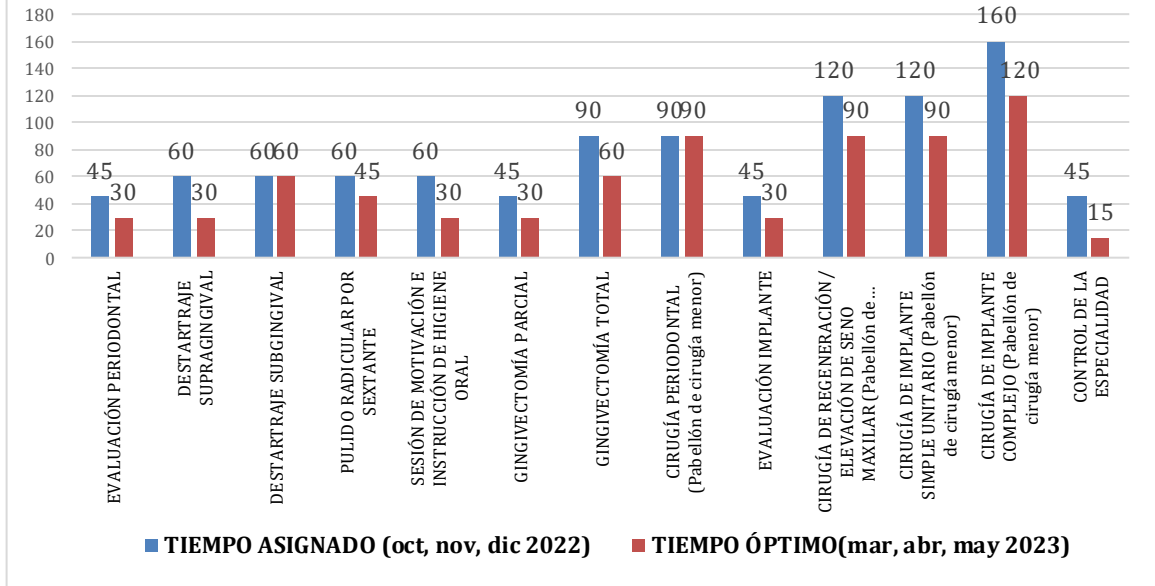
HORAS ODONTOPEDIATRIA



HORA DE CIRUGIA BUCAL- IMPLANTOLGIA



HORAS PERIODONCIA-IMPLANTOLOGIA



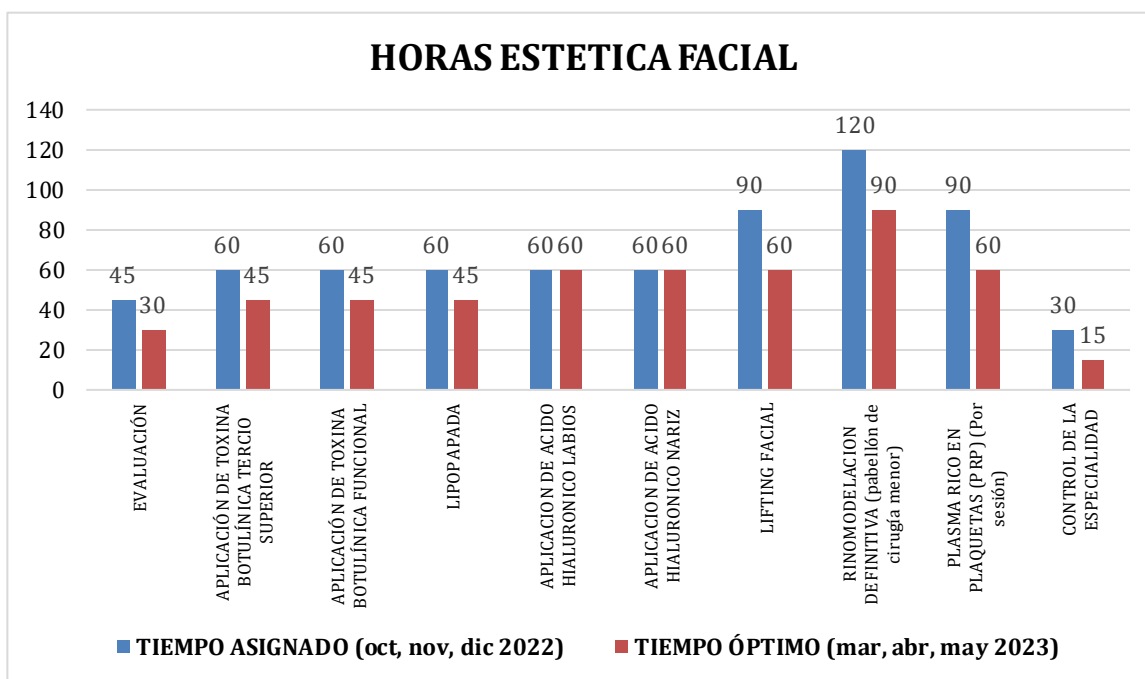
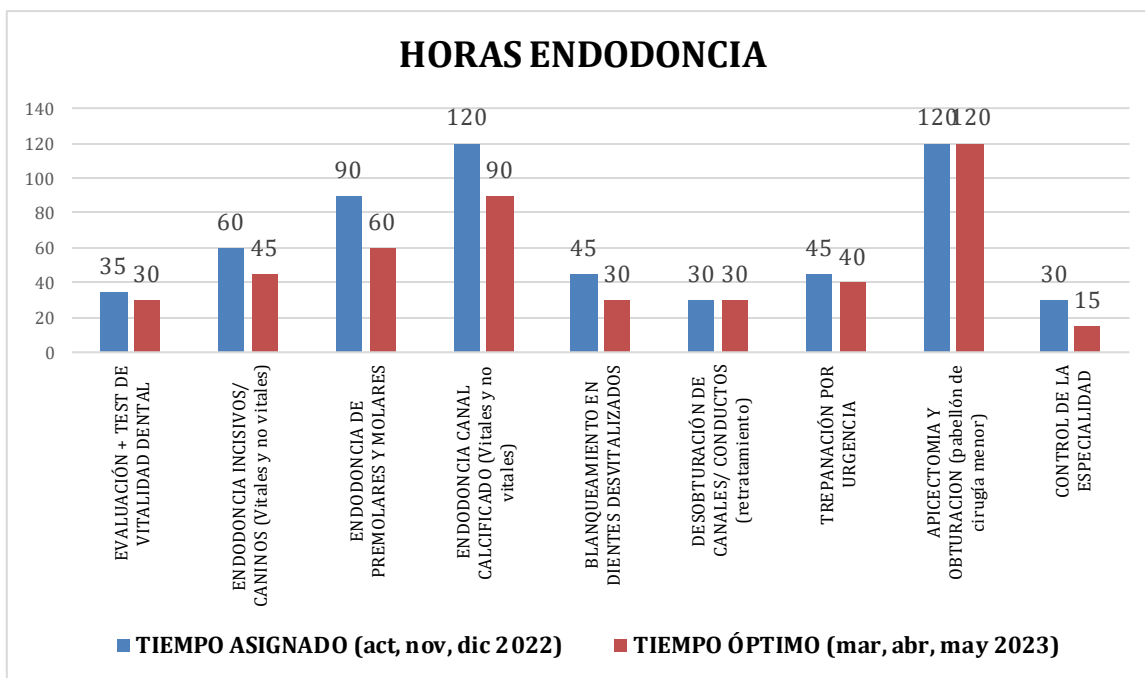


Ilustración 11-(6.11) Gráfico N° 11: Tiempo asignado y tiempo óptimo de atención por especialidades, clínica AV.

4.3 Resultados administrativos

Se analizó el nivel de cambios existentes a través de un análisis financiero que refleja la suma de los meses estudiados (octubre, noviembre, diciembre 2022 -vs- marzo, abril, mayo 2023), indicando los pacientes atendidos, las ventas por los meses de atención, las horas de atención disponible, horas reales ocupadas para atención y las ventas por horas de atención. Donde se incluyó al análisis los gastos fijos y los gastos variables logrando obtener:

- La representación de gastos fijos por especialidad
- Porcentaje utilizado en las horas de atención
- El gasto fijo por hora real atendida de cada especialidad
- El gasto variable por las ventas según cada especialidad
- Gasto variable por hora de atención
- Ganancia líquida por las ventas según las horas de atención
- Costo medio

TOTAL (oct, nov diciembre 2022)							
Gasto fijo		\$12.449.973					
Variable		\$9.387.000					
ESPECIALIDAD	GF/ ESPECIALIDAD	% DE HORAS UTILIZADAS	GF/h	GV DE VENTAS POR ESPECIALIDAD	GV/h	COSTO MEDIO	GANANCIA LIQUIDA DE VENTAS POR HORAS DE ATENCION
ORTODONCIA.	\$5.384.699	39%	\$29.684	\$4.825.046	\$26.599	\$56.283	\$112.220
REHABILITACIÓN O.	\$3.178.230	38%	\$29.871	\$1.894.160	\$17.802	\$47.673	\$65.104
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	\$1.337.600	37%	\$31.107	\$1.270.840	\$29.554	\$60.661	\$126.564
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	\$1.234.708	43%	\$26.841	\$914.549	\$19.881	\$46.723	\$79.225
ODONTOPEDIATRÍA.	\$628.787	12%	\$96.736	\$149.074	\$22.935	\$119.671	\$25.618
ENDODONCIA.	\$342.974	28%	\$40.830	\$166.663	\$19.841	\$60.671	\$65.020
ESTÉTICA FACIAL.	\$342.974	23%	\$50.437	\$166.667	\$24.510	\$74.947	\$80.322
TOTAL	\$12.449.973		\$305.507	\$9.387.000	\$161.122	\$466.630	\$554.072

15 (6.15) Tabla N°15: Resultados administrativos periodo octubre, noviembre y diciembre (2022).

TOTAL (Marzo, abril y mayo 2023)							
		Gasto fijo \$12.449.973					
		Variable \$7.567.324					
ESPECIALIDAD	GF/ ESPECIALIDAD	% DE HORAS UTILIZADAS	GF/h	GV DE VENTAS POR ESPECIALIDA D	GV/h	COSTO MEDIO	RESULTADO OPERACIONA L
ORTODONCIA.	\$5.522.514	31%	\$34.537	\$3.036.792	\$18.992	\$53.529	\$125.668
REHABILITACIÓN O.	\$3.047.650	41%	\$26.160	\$2.109.168	\$18.104	\$44.265	\$126.560
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	\$1.167.185	31%	\$35.369	\$966.842	\$29.298	\$64.667	\$211.776
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	\$1.307.679	45%	\$24.216	\$908.037	\$16.816	\$41.032	\$117.631
ODONTOPIEDIATRÍA .	\$648.436	15%	\$72.048	\$100.578	\$11.175	\$83.224	\$22.221
ENDODONCIA.	\$378.254	31%	\$35.024	\$226.306	\$20.954	\$55.978	\$141.736
ESTÉTICA FACIAL.	\$378.254	31%	\$35.024	\$219.601	\$20.333	\$55.357	\$136.499
TOTAL	\$12.449.973		\$262.378	\$7.567.324	\$135.673	\$398.051	\$882.091

16- (6.16) Tabla N°16: Resultados administrativos periodo marzo, abril y mayo (2023).

4.3.1 Análisis Financiero

En los meses de evaluación se pudo llegar a observar que con el método de agendamiento los ingresos obtenidos y los pacientes atendidos tuvieron un aumento, sin embargo, los gastos variables lograron mantenerse en un rango apropiado a comparación de los gastos variables de los meses anteriores (octubre, noviembre y diciembre 2022), logrando aumentar las ventas por horas de atención como también las ganancias liquidas por horas de atención, debido a la disminución los gastos variables y los costos medios por especialidad.

VENTA DE LOS PERIODOS (Ventas)	PERIODO 2022	PERIODO 2023	VARIACION	%
ORTODONCIA.	\$30.566.426	\$28.653.650	-\$1.912.776	-6%
REHABILITACIÓN O.	\$11.999.411	\$19.901.049	\$7.901.638	66%
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	\$8.050.705	\$9.122.636	\$1.071.931	13%
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	\$5.793.621	\$8.567.787	\$2.774.166	48%
ODONTOPIEDIATRÍA.	\$944.379	\$949.003	\$4.624	0%
ENDODONCIA.	\$1.055.802	\$2.135.314	\$1.079.512	102%
ESTÉTICA FACIAL.	\$1.055.829	\$2.072.041	\$1.016.212	96%
TOTAL	\$59.466.173	\$71.401.480	\$11.935.307	20%

17- (6.17) Tabla N° 17: Resultado de Ventas por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.

Si evaluamos las ventas por especialidad, observamos un aumento en casi todas las especialidades gracias a la herramienta de agendamiento, sin embargo, en la especialidad de ortodoncia encontramos una disminución de 6% de las ventas, lo que se puede atribuir a un menor número de realización de tratamientos de altos costos y un mayor número de tratamientos de costos medios; hasta en algunos casos se podrán observar realización de tratamientos anteriormente cancelados o que no ameritan pagos. Mientras que en el caso de odontopediatria no existió mayor diferencia en cuanto a ganancia o pérdida de un periodo otro, pese a que existió un mayor número de pacientes y un leve incremento en horas de atención, esto no ayudo a generar mayor ingreso económico para la clínica AV.

MARGEN BRUTO (Ventas / pacientes)	PERIODO 2022	PERIODO 2023	VARIACION	%
ORTODONCIA.	\$ 66.739	\$ 68.879	\$2.140	3%
REHABILITACIÓN O.	\$ 104.343	\$ 111.804	\$7.461	7%
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	\$ 230.020	\$ 268.313	\$38.293	17%
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	\$ 115.872	\$ 129.815	\$13.943	12%
ODONTOPEDIATRÍA.	\$ 134.911	\$ 79.084	-\$55.828	-41%
ENDODONCIA.	\$ 150.829	\$ 177.943	\$27.114	18%
ESTÉTICA FACIAL.	\$ 175.972	\$ 207.204	\$31.233	18%
TOTAL	\$ 87.708	\$ 98.079	\$10.371	12%

18- (6.18) Tabla N° 18: Resultado del margen bruto por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.

En cuanto al margen bruto se observa un aumento de números de pacientes atendidos, por lo que genera un mayor ingreso a la institución. Logrando aumentar el ingreso total a un 12% en el periodo de marzo, abril y mayo del 2023 (periodo donde se utilizó la herramienta de agendamiento). Sin embargo, observamos el caso de odontopediatria donde se generó un menor ingreso por paciente atendido logrando disminuir el 41% de las ventas en dicha especialidad, lo que genera un foco de alerta y observación permanente en dicha especialidad para mejorar su capacidad de atención logrando de esta manera un aumento en sus ingresos y mayor ocupación por horas disponibles de atención.

TIEMPO POR ATENCION (Horas de atención/ pacientes)	PERIODO 2022	PERIODO 2023	RESULTADO	%
ORTODONCIA.	0,40	0,38	-0,01	-3%
REHABILITACIÓN O.	0,93	0,65	-0,27	-29%
CIRUGIA- IMPLANTOLOGIA.	1,23	0,97	-0,26	-21%
PERIODONCIA- IMPLANTOLOGÍA.	0,92	0,82	-0,10	-11%
ODONTOPEDIATRÍA.	0,93	0,75	-0,18	-19%
ENDODONCIA.	1,20	0,90	-0,30	-25%
ESTÉTICA FACIAL.	1,13	1,08	-0,05	-5%
TOTAL	0,59	0,54	-0,05	-8%

19- (6.19) Tabla N° 19: Resultado de tiempos de atención por especialidades en periodo octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo abril y mayo 2023.

Gracias a la herramienta de agendamiento, pudimos concluir que se lograron disminuir las horas de atención por los pacientes atendidos según cada especialidad en los periodos identificados. Destacando la Rehabilitación Oral, Cirugía bucal e Implantología y Endodoncia como las especialidades que más se beneficiaron por las nuevas modificaciones en cuanto a la asignación de tiempos de atención de la herramienta de agendamiento, logrando atender mayor número de pacientes en las horas disponibles para atención.

5. Encuesta a los pacientes:

La población a la cual se aplicó el instrumento de encuesta fueron 30 pacientes, los cuales estaban constituidos entre pacientes en tratamiento y pacientes casi finalizando sus tratamientos dentales, mayores de 18 años. Los principales atributos para evaluar fueron:

- Tiempos de atención (con un 70%, de la ponderación)
- Calidad de atención (con el 30%, de la ponderación)

Donde se evaluó cada pregunta de los atributos con una calificación promedio del uno al siete, siendo siete la mayor calificación. Luego se entregó una serie de opciones donde pudieron enumerar alguna recomendación que deseen hacerle a la institución, finalizando con una breve respuesta opcional sobre alguna observación que deseen hacerle a la institución.

Dado los resultados expresados, cinco de cada treinta pacientes evalúan entre cuatro a seis puntos la espera para la atención dental en clínica AV, sin embargo, veinticinco de esos pacientes no percibe prolongado tiempo de espera para su atención dental. También veintiocho de cada treinta pacientes evaluaron de un rango del uno al siete con calificación máxima, el atributo de calidad de atención, es decir, está totalmente conforme y satisfecho con su tratamiento y experiencia en clínica AV Odontología y estaría dispuesto a recomendar el servicio.

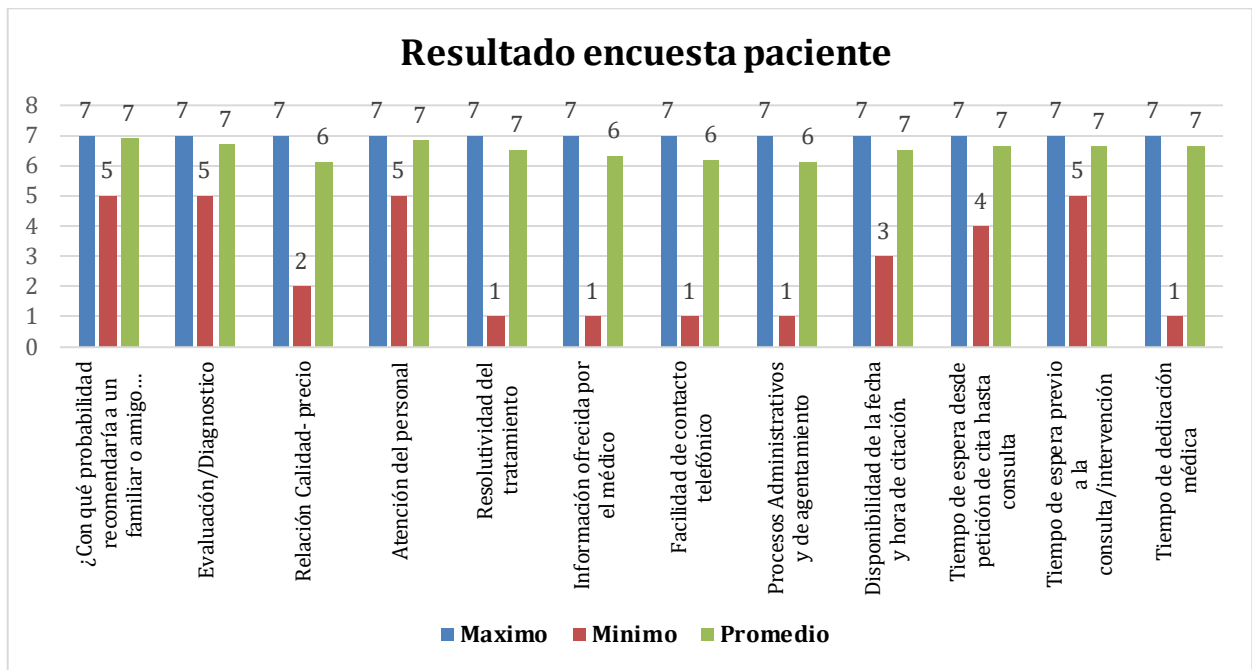


Ilustración 12- (6.12) Gráfico N° 12: Resultado encuesta paciente, clínica AV.

Para observar mejor estos resultados, se realizó un análisis a través del ISN (*Índice de satisfacción neta*), el cual se definirá con la resta entre el porcentaje de sujetos satisfecho y el porcentaje de sujetos insatisfechos (Caffese, B., 2019). Siendo la escala de medición del 1 al 7. Donde los pacientes satisfechos, son aquellos que han valorado el servicio con notas 6-7; los pacientes insatisfechos son los que valoran el servicio con notas 1 al 4; Los pacientes que evalúan con nota 5 son clientes pasivos. Obteniendo como resultado:

- Tiempos de atención (con un 70%, de la ponderación):

Sobre una muestra total de 252 preguntas encuestadas, el 87% declararon estar satisfechos, un 8% fue neutro y un 5% se manifestó como insatisfecho.

$$\text{ISN} = 87\% - 5\% = \mathbf{82\%}.$$

- Calidad de atención (con el 30%, de la ponderación):

Sobre una muestra total de 108 preguntas encuestadas, el 86% declararon estar satisfechos, un 7% fue neutro y un 6% se manifestó insatisfecho.

$$\text{ISN} = 86\% - 5\% = \mathbf{81\%}.$$

6. Resultado:

Una vez recopilada la evidencia bibliográfica, de realizar el análisis previo a cuáles son las horas óptimas de agendamiento dental en clínica AV, de aplicar el modelo en el día a día de trabajo clínico, de realizar una encuesta a los pacientes con el fin de evaluar la satisfacción usuaria, y de realizar un análisis cuantitativo de la factibilidad económica y ocupacional al implementar la metodología de agendamiento; se ha identificado la correcta viabilidad de la aplicación permanente de la metodología para agendar próximas horas clínicas dentales. Además, se logró identificar que trae consigo beneficios, como una mejor comunicación técnico dental (TONS)- Dentista, mejores jornadas laborales, más proactividad en la institución, mejor organización, mejor calidad de servicio, disminución en tiempo de ocio laboral, aumento en la posibilidad de mayores números de pacientes agendados; lo cual trae consigo un aumento en pacientes atendidos mensuales y mayor ingreso económico.

Los resultados cuantitativos de esta investigación arrojaron:

	PERIODO 2022	PERIODO 2023
NUMERO DE PACIENTES	678	728
INGRESOS	\$59.466.13	\$71.401.480
GASTOS FIJOS	\$12.449.973	\$12.449.973
GASTOS VARIABLES	\$9.387.000	\$7.567.324
COSTO MEDIO	\$466.630	\$398.051
TIEMPO PROMEDIO POR ATENCION	0,59	0,54

20- (6.20) Tabla N° 20: Resumen de Resultados obtenidos en el periodo de octubre, noviembre y diciembre 2022 y marzo, abril y mayo 2023- Clínica AV Odontología.

Donde se identifica un aumento en el número de pacientes, un mayor ingreso económico para la institución, manteniendo los gastos fijos y, disminuyendo los gastos variables y los costos medios en las especialidades, alcanzando la disminución de un 8% el tiempo promedio de atención. Se recomienda que Clínica AV, continúe con este sistema de agendamiento para tener una mejor evaluación del sistema y no descartar posibles mejoras a futuro.

CAPITULO VII: DISCUSIÓN.

En el presente proyecto se identificaron ciertos puntos al momento de la realización del marco teórico de la investigación, al visualizar y analizar la información que existe en el sistema público acerca de la salud dental y las prestaciones que ofrecen a los pacientes a través de la modalidad libre elección (MLE), donde existen limitadas prestaciones enfocadas solamente al tratamiento de restauraciones (por caries) y tratamientos endodónticos, sin tomar en cuenta las demás patologías bucales que la población presenta, siendo estas preventivas para evitar posibles patologías dentales que pueden llegar a ser más complejas, disminuyendo así la cantidad de pacientes que puedan requerir de horas dentales por restauraciones o endodoncias; además se pudo identificar la disminuida cantidad de centros dentales que se adhieren a la modalidad de FONASA, como también de cirujanos dentistas (ya sea por lo complejo que es ingresar a hospitales o CESFAM, o por lo mal remunerado que es el trabajar en sistema público).

Sin embargo, lo que más llamó la atención es el observar la poca o casi nula información acerca de la odontología en el país, en el ámbito general, como también, en el ámbito del sistema privado. Donde principalmente observamos que no existe un ente regulador acerca de cuántos dentistas ejercen legalmente la profesión a nivel nacional, volviéndose casi imposible lograr obtener la cifra de dentistas regularizados a nivel nacional o regional.

Por lo que se invita a tomar medidas como pueden ser: Principalmente el incluir estratégicamente a través de planes, la prevención correctiva acerca de la salud dental dentro del MLE- FONASA; Seguido de la creación un ente regulador a través del colegio de cirujanos dentistas de Chile, donde la colegiatura sea obligatoria para los dentistas a nivel nacional y regional, de esta manera saber dónde existe mayor demanda de dentistas, y si hay pocos o muchos dentistas trabajando en determinadas regiones, logrando de esta manera fomentar el ingreso de profesionales dentales, en donde exista menor demanda, aplicado inicialmente a

vacantes en el sector público (así como lo hacen con los médicos profesionales de la salud), como también crear estadísticas reales sobre la odontología y la salud dental a nivel país, (las cuales sirven tanto para los planes de salud del gobierno, como también para los mismos dentistas y/o trabajos de investigación).

Una vez realizada una exhaustiva investigación para nuestro marco teórico el cual nos ayudó tanto a comprender la realidad de la salud dental en el país, como también el entorno donde basamos nuestra investigación, comenzamos a realizar nuestro desarrollo acerca de la institución estudiada. Donde se identificaron ciertos puntos de seguimiento los cuales, el objetivo principal fue la creación de una herramienta que ayudará a optimizar los tiempos operativos dentro del box dental en la Clínica AV Odontología, mejorando así los tiempos de agendamiento según cada tratamiento a realizar, y aumentar los ingresos económicos de la institución.

Donde se recomienda el lograr implementar la herramienta por más tiempo, y a su vez evaluar sus resultados para posibles y futuras modificaciones las cuales ayuden a mejorar el tiempo asignado para el paciente dentro del box dental.

Es sumamente importante velar que el personal se concientice sobre la importancia de este, y cumpla con la entrega y recibimiento del instrumento guía. De esta manera evitaremos errores al momento de agendar una próxima hora dental, evadiendo el tiempo de ocio entre atenciones por los profesionales, también se recomienda que el administrador, gerente, o director clínico que vela por la gestión óptima de la Clínica dental conozca bien la herramienta y su función principal, de esta manera podrá velar por el cumplimiento óptimo del instrumento guía para la próxima atención de los pacientes. No se debe descartar estudiar la posibilidad de dejar de cinco a diez minutos (máximo) entre pacientes, como margen de atraso o de espera, sin que la misma afecte la proactividad y productividad de los profesionales.

De igual manera, el tener una gestión óptima nos ayuda a tener conocimientos acerca del flujo de caja positivo, siendo fundamental para establecer un mecanismo de protección financiera y lograr la correcta función del sistema de agendamiento creado. Ya que una de las estrategias para mejorar aún más los resultados, es el disminuir los costos medios alcanzados por cada

especialidad, evitando la salida de los ingresos a través del aumento de los gastos fijos y de los gastos variables.

El seguir realizando encuestas de satisfacción entre usuarios de la clínica (profesionales y personal), como también a pacientes es vital, ya que de esta manera se seguirá evaluando la satisfacción usuaria y satisfacción laboral del personal evitando posible descontento o insatisfacciones.

CAPITULO VIII: CONCLUSIÓN.

El análisis de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico previo de Clínica AV, evidencia el tiempo excesivo asignado a las mayorías de los tratamientos a realizar en la institución. Generando tiempo de ocio en los profesionales y el personal, pérdida en los ingresos económicos para la clínica, ocupación innecesaria en el box dental, disminución de la capacidad de atención a pacientes, entre otros factores, los cuales no permitían a clínica AV aprovechar su tiempo operativo máximo y optimizar sus procedimientos y el tiempo de sus dentistas.

Lo que llevó a la creación de un mecanismo de apoyo para la correcta asignación y uso de las horas clínicas dentales. Luego de la aplicación del nuevo mecanismo de agendamiento para las horas clínicas, se pudo identificar:

- Un aumento de pacientes atendidos.
- Mayor eficiencia de los distintos profesionales, junto a una mejora en la comunicación de estos con los técnicos dentales (TONS).
- Disminución en el costo medio.
- Mejores ingresos económicos para la institución.
- Se logró identificar las especialidades que genera mayor ganancia por hora de atención, y las que menos generan ingreso a la clínica, por lo que se le sugiere a Clínica AV apoyarse en campañas publicitarias para el aumento de pacientes, de esta manera transformar dichas especialidades en horas óptimas y proactivas para el especialista y la institución, apoyándose en la herramienta diseñada.
- Evaluación y análisis de la satisfacción usuaria positiva, mediante la fórmula (ISN), evaluando los atributos de: tiempos de atención obteniendo un 82% de satisfacción, y Calidad de atención el cual obtuvo un 81% de satisfacción, mediante la aplicación de encuesta online, estableciendo un indicador de satisfacción para la clínica AV.

Sin embargo, se pudo concluir que no basta solamente con el desarrollo y creación del nuevo método para la optimización del tiempo dentro del box dental, ya que este depende en su mayoría de la supervisión activa y proactiva de un personal capacitado para una gestión óptima y acorde sobre el manejo de las horas asignadas por tratamiento dental dentro del Box odontológico.

BIBLIOGRAFÍA.

Inzulza, A., Flores C.(2020). La Crisis de la Odontología en Chile.

<https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/columnas/2020/07/23/la-crisis-de-la-odontologia-en-chile/>

Alcota, M., Ruiz- Gauna, P., González, F. (2026). La Carrera de Odontología en el Contexto Actual de la Educación Superior Chilena.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-381X2016000100014

Ministerio de salud de Chile., (2010). ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE SALUD BUCAL EN CHILE.

<https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/Análisis%20de%20Situación%20Salud%20Bucal%20final%20pdf.pdf>

Rodriguez, S. (2023). PAD Dental de Fonasa y Programas de Salud Oral.

<https://bonosdelgobierno.com/pad-dental-de-fonasa/>

Jimenez, S. (2017). Dentistas en Chile: ¿Cómo somos, cuántos somos y cuántos necesita el país?. <https://webdental.wordpress.com/2017/03/24/dentistas-en-chile-como-somos-cuantos-somos-y-cuantos-necesita-el-pais/>

Matus, K., Santander, I. (2017). Odontólogos: ¿Cuántos somos y en que lugar de Chile ejercemos nuestra profesión?. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-01072017000200075

Canales, I., La Tercera- Artículo. (2023). Dos de cada tres afiliados viven fuera de Santiago y el 7% son extranjeros: radiografía a los beneficiarios de Fonasa.

<https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/dos-de-cada-tres-afiliados-vive-fuera-de-santiago-y-el-7-son-extranjeros-radiografia-a-los-beneficiarios-de-fonasa/SYRNNCQZRJCE7GEC2R6GDXE4JY/>

Osorio, I. (2022). La paradoja de los odontólogos en Chile: Un déficit en salud pública, a pesar de tener un exceso de profesionales en el país.<https://www.fastcheck.cl/2022/07/22/la-paradoja-de-los-odontologos-en-chile-un-deficit-en-salud-publica-a-pesar-de-tener-un-exceso-de-profesionales-en-el-pais/#:~:text=En%20Chile%20hay%20m%C3%A1s%20de,profesional%20cada%20dos%20mil%20habitantes.>

Fajreldin-Chuaqui, V., Borgeat-Meza, M., Danke-Hausdorf, k., Torres, C. (2021). Desafíos de la Odontología Chilena en el Contexto del Nuevo Pacto Social.

https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-381X2021000401005

Internet, Wikipedia. (2023). Sector nororiente de Santiago.

https://es.wikipedia.org/wiki/Sector_nororiente_de_Santiago

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile(BNC)., Reporte Comunal. (2023).

https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=13132

Estudi Dental Barcelona. (2018). ¿En qué consiste la ortopedia dentofacial? – Estudi Dental Barcelona. <https://estudidentalbarcelona.com/consiste-la-ortopedia-dentofacial/>

Sociedad de Ortodoncia Española y ortopedia dentofacial. (2018). LO QUE SE DEBE SABER DE ORTODONCIA. <https://www.sedo.es/que-es-la-ortodoncia/file.html>

Fabian- Sanchez, A. (2022). Calidad de atención y satisfacción del paciente atendido en una cadena de clínicas odontológicas. Lima-Perú, 2019-2020.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-558X2022000100003

Morchon, P. (Artículo Internet). Gestión de la agenda de una clínica dental de forma excelente. <https://enfocuedental.com/gestion-agenda-clinica-dental/>

Ortiz, N. (2018). LOS TIEMPOS EN LA ODONTOLOGÍA.
<http://www.foe.org.ec/cms/index.php/art%C3%ADculos2/389-los-tiempos-en-la-odontologia>

Portales médicos., Revista Internet. (2015). Indicador de tiempo por consulta odontológica. <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/indicador-de-tiempo-por-consulta-odontologica/2/>

Elizalde, A. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf

Colegio de Dentista de Chile., (2021). Artículo. ADMISIÓN 2021: INVITAMOS A LOS JÓVENES A INFORMARSE ANTES DE ESTUDIAR ODONTOLOGÍA.
<https://www.colegiodentistas.cl/inicio/2021/02/11/admision-2021-universidades-jovenes-informarse-antes-de-estudiar-odontologia/>

Colegio de Dentistas de Chile., (2019). Artículo. COLEGIO DE CIRUJANO DENTISTAS EXIGE ACCIÓN DEL ESTADO PARA SOLUCIONAR LISTAS DE ESPERA EN SALUD BUCAL. <https://www.colegiodentistas.cl/inicio/2019/02/14/colegio-de-cirujano-dentistas-exige-accion-del-estado-para-solucionar-listas-de-espera-en-salud-bucal/#:~:text=Es%20decir%2C%20el%2025%25%20del,concluyó%20el%20doctor%20Jaime%20Acuña>