

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN
ECONÓMICA DE LOS ODONTÓLOGOS Y SU APLICACIÓN
ADMINISTRATIVA EN SU ACTIVIDAD PROFESIONAL
PRIVADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO - 2006**

Tesis presentada por el Bachiller:

CESAR ENRIQUE HERRERA MENÉNDEZ

Para optar el grado académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AREQUIPA - PERÚ

2009

Epígrafe

“Soy gran creyente en la suerte, y he descubierto que mientras más duro trabajo, más suerte tengo.”

Stephen Leacock

Dedicatoria

A mi Madre eterna inspiración a través del tiempo

A mi hijo forjador de carácter

A mi esposa quien cambio mi vida

A mis hijas Astrid y Claudia eternas fuentes de vida

A mi padre y mis hermanos mis mejores amigos

A mi Alma Mater a donde regreso para seguir creciendo

A Dios por todo

Agradecimientos

Quiero expresar el agradecimiento profundo a mis docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica Santa María, por la capacidad y experiencia científica que me brindaron para la concreción del presente trabajo.

A mi asesor por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo del presente trabajo.

INDICE

PORTADA.....	01
EPÍGRAFE.....	02
DEDICATORIA.....	03
AGRADECIMIENTOS.....	04
ÍNDICE.....	05
RESUMEN.....	07
ABSTRACT.....	08
INTRODUCCIÓN.....	09
CAPÍTULO ÚNICO	
RESULTADOS.....	11
LISTA DE TABLAS:	
TABLA Nº 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DE TITULACION DE LOS ODONTOLOGOS....	15
TABLA Nº 2 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO.....	17
TABLA Nº 3 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE GASTO.....	18
TABLA Nº 4 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE PRECIO.....	19
TABLA Nº 5 : CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS.....	20
TABLA Nº 6: CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO – HORA - OPERATIVO.....	21
TABLA Nº 7 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE PUNTO DE EQUILIBRIO.....	22
TABLA Nº 8 : NIVEL DE CONOCIMIENTO OBTENIDO SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA.....	23
TABLA Nº 9 : APLICACIÓN DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO.....	25
TABLA Nº 10: APLICACIÓN CORRECTA DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO.....	26
TABLA Nº 11: APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN.....	27
TABLA Nº 12: APLICACIÓN CORRECTA DE LOS CONCEPTOS DE	

AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN.....	28
TABLA Nº 13: REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	29
TABLA Nº 14: REGISTRO CORRECTO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS...	30
TABLA Nº 15: REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UN LIBRO CONTABLE.....	31
TABLA Nº 16: COLABORACIÓN DEL PERSONAL ASISTENTE.....	32
TABLA Nº 17: CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PACIENTES.....	33
TABLA Nº 18: APLICACIÓN DE TECNICAS DE CONTROL.....	34
TABLA Nº 19: APLICACIÓN CORRECTA DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL...	35
TABLA Nº 20: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA...	36
TABLA Nº 21: NIVEL DE CONOCIMIENTOS SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA DE ACUERDO A LOS AÑOS DE TITULACIÓN.....	38
TABLA Nº 22: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTION ADMINISTRATIVA OBTENIDA DE ACUERDO A LOS AÑOS DE TITULACIÓN.....	40

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA Nº 1: MUESTRA SEGÚN LOS AÑOS DE TITULACIÓN.....	16
FIGURA Nº 2: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE GESTIÓN ECONÓMICA.....	24
FIGURA Nº 3: NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	37
FIGURA Nº 4: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE GESTIÓN ECONÓMICA, SEGÚN AÑOS DE TITULACIÓN.....	39
FIGURA Nº 5: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA...	41

DISCUSIÓN..... 42

CONCLUSIÓN..... 44

SUGERENCIAS..... 46

BIBLIOGRAFÍA..... 47

HEMEROGRAFÍA..... 50

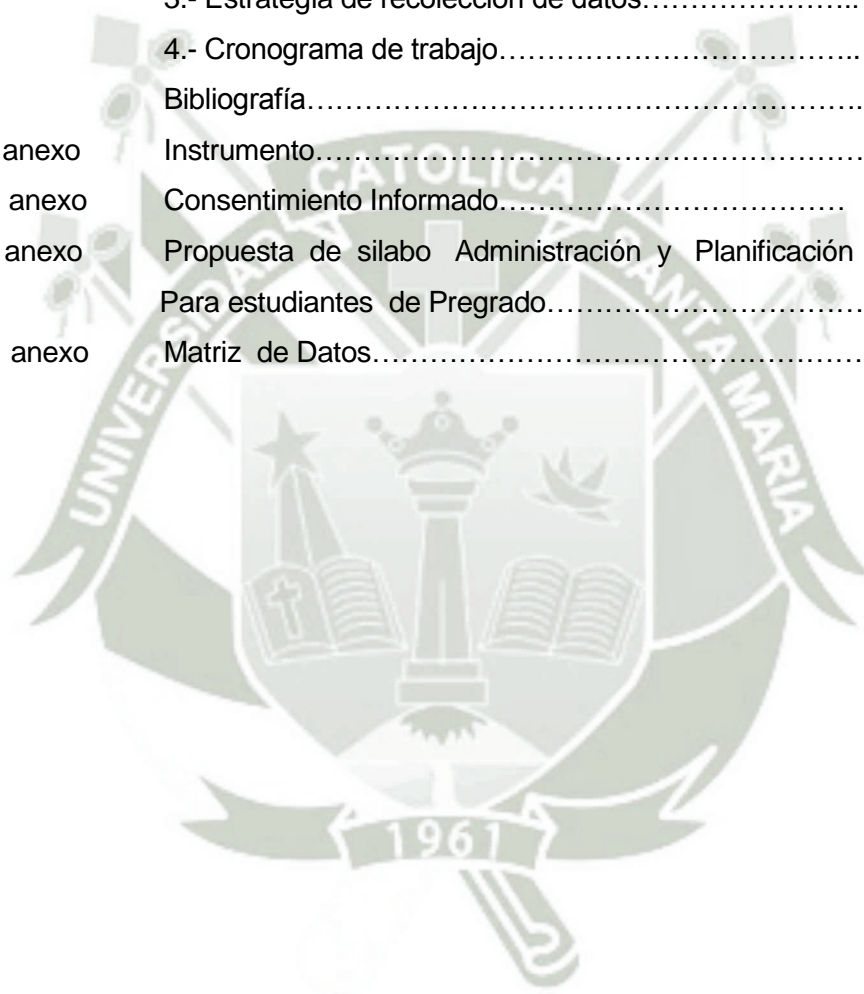
INTERNET..... 51

ANEXOS..... 52

Primer anexo Proyecto de tesis de Maestría..... 53

I.- Preámbulo..... 55

	II.- Planteamiento teórico.....	56
	1.- Problema de investigación.....	56
	2.- Marco conceptual.....	58
	3.- Antecedentes investigativos.....	118
	4.- Objetivos.....	119
	5.- Hipótesis.....	120
	III.- Planteamiento operacional.....	121
	1.- Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.	121
	2.- Campo de verificación.....	122
	3.- Estrategia de recolección de datos.....	124
	4.- Cronograma de trabajo.....	126
	Bibliografía.....	127
Segundo anexo	Instrumento.....	131
Tercer anexo	Consentimiento Informado.....	140
Cuarto anexo	Propuesta de silabo Administración y Planificación Para estudiantes de Pregrado.....	143
Quinto anexo	Matriz de Datos.....	152



RESUMEN

Gestión Odontológica es el conjunto de procedimientos y conductas destinadas a conducir al odontólogo hacia el éxito profesional, no solamente en el reconocimiento económico, sino en el logro de objetivos personales y profesionales, por lo que debe de implementar una determinada metodología operativa que le permita brindar atención personalizada, con calidad y eficiencia y que a la vez le genere ingresos suficientes que le permitan cubrir sus costos operativos así como sus gastos, originando además una utilidad "razonable".

La presente investigación es el resultado de un estudio cualitativo, dirigido a odontólogos que atienden en la consulta privada en la ciudad del Cusco.

Este trabajo es de tipo descriptivo y transversal; la muestra de estudio estuvo compuesta por 70 odontólogos hábiles que se encuentran registrados en los padrones del CODC a Enero del 2006 que cumplieron con los Criterios de Inclusión y Exclusión, a quienes se les realizó un Cuestionario elaborado con el fin de poder determinar: el nivel de conocimiento que tienen de Gestión Económica y la aplicación de las diferentes técnicas de Gestión Administrativa.

Los resultados más resaltantes obtenidos son:

El 64% de los profesionales ignoran, los conocimientos básicos de costo, lo que indica que los precios aplicados por sus servicios se basan en la oferta y la demanda y no de una manera técnica.

Con respecto a la utilización de gasto, el porcentaje se incrementa, demostrando que los odontólogos saben cuanto gastan, pero no cuanto invierten.

A través del Cuestionario se ha podido determinar que el Nivel de Conocimiento de Gestión Económica de los Odontólogos encuestados con mayor porcentaje fue REGULAR con 61.4%. Así mismo se determinó que el Nivel de Aplicación de Gestión Administrativa mayor también fue REGULAR con 45.7%.

Palabras Claves: Gestión Odontológica, Nivel de conocimiento sobre Gestión Económica, Aplicación de Gestión Administrativa.

ABSTRACT

Administration Odontológica is the group of procedures and behaviors dedicated to drive to the odontologist toward the professional success, not only in the economic recognition, but in the achievement of personal and professional objectives, for what should implement a certain operative methodology that allows him to offer personalised attention, with quality and efficiency and that at the same time it generates him enough revenues that allow him to cover its operative costs as well as its expenses, also originating a reasonable utility.

The present study has as main objective the power to know if the Odontologists of the city of the Cusco know and they apply the diverse techniques of the Administration correctly Odontológica.

This work is of descriptive, traverse and prospective type; the sample in study was composed by 70 skilled odontologists that are registered in the censuses from the CODC to January of the 2006 that you/they fulfilled the Approaches of Inclusión and Exclusión to who you/they were carried out a Questionnaire elaborated with the purpose of being able to determine the level of knowledge that you/they have of Economic Administration and if they apply the different techniques of Administrative Administration.

Through the Questionnaire he/she has been able to determine that the Level of Knowledge of Economic Administration of the Odontologists interviewed with more percentage was to REGÚLATE with 61.4% likewise it was determined that the Level of Application of more Administrative Administration was also to REGÚLATE with 45.7%.

Key words: Administration Odontológica, Level of knowledge has more than enough Economic Administration, Application of Administrative Administration.

INTRODUCCIÓN

La Práctica Odontológica en nuestro País se desarrolla de forma parecida a los diferentes países de Latinoamérica, es decir, en sectores de asistencia Pública de Salud o Instituciones privadas y en el Consultorio Odontológico como práctica privada.

Sabemos que en las Facultades de Odontología de las diferentes Universidades del País somos formados como dentistas asistenciales, capacitados para devolver la salud dental a nuestros pacientes, pero muy poco para ver nuestra profesión desde un punto de vista empresarial, esto quiere decir que nuestros conocimientos son insuficientes para desarrollar proyectos de Gestión Odontológica, especialmente en las áreas Económica y Administrativa; para la creación, instalación, mantenimiento y administración de nuestro Consultorio Dental.

Es necesario que el futuro Odontólogo y los profesionales en ejercicio, conozcan los conceptos de Gestión Económica, tales como Costo, Gasto, Precio ;y sepan cuales son los factores que se utilizan para el establecimiento de los honorarios profesionales, entre otros, así mismo sepan aplicar las diferentes Técnicas de Gestión Administrativa, como un correcto registro de los ingresos y egresos que perciben en sus consultorios, sepan la cantidad de procedimientos que realizan en cada paciente en determinado período de tiempo, el rendimiento de los materiales e instrumental que consumen, los horarios de trabajo, etc.

Esto es importante para tener éxito profesional en el orden que se desee, siempre que los odontólogos construyan la práctica respetando los cánones de justicia, decencia, ética, moralidad y respeto por los demás, sin olvidar que el principio fundamental de esta profesión es el de servicio a la comunidad, buscando siempre el bienestar del paciente puesto que a él nos debemos y por ende todo beneficio de nuestros pacientes redundará directamente en nuestra sociedad aportando en la capacitación del paciente y en la realización de trabajos de mejor calidad.

La sección central de la tesis está dedicada a los resultados de la investigación en un capítulo único, los cuales han sido organizados en tablas y figuras; así como analizados e interpretados, teniendo muy en cuenta la operacionalización de variables, y los objetivos en afán de garantizar la necesaria coherencia interna del trabajo.

Luego se incluye una discusión global, las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se presenta la bibliografía, hemerografía y la consulta informatizada: así como los anexos correspondientes. En estos últimos se destaca el proyecto de investigación, donde se explica como es obvio el planteamiento teórico y operacional de la investigación.



CAPÍTULO ÚNICO

RESULTADOS



Los resultados de la investigación se presentan en Capítulo Único, de acuerdo a la variable del estudio: Nivel de conocimiento de Gestión Económica y Aplicación de Gestión Administrativa de los Odontólogos en la actividad profesional privada; los cuales para mejor interpretación de los resultados obtenidos se han organizado en 22 tablas y 5 figuras; los mismos que ha sido analizados e interpretados teniendo muy en cuenta la operacionalización de variables y los objetivos.

Para ello se presenta el listado de tablas y figuras de los que constan los resultados.

LISTA DE TABLAS:

- TABLA Nº 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DE TITULACION DE LOS ODONTOLOGOS.
- TABLA Nº 2 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO.
- TABLA Nº 3 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE GASTO.
- TABLA Nº 4 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE PRECIO.
- TABLA Nº 5 : CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS.
- TABLA Nº 6: CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO – HORA - OPERATIVO.
- TABLA Nº 7 : CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE PUNTO DE EQUILIBRIO.
- TABLA Nº 8 : NIVEL DE CONOCIMIENTO OBTENIDO SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA.
- TABLA Nº 9 : APLICACIÓN DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO.
- TABLA Nº 10: APLICACIÓN CORRECTA DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO.
- TABLA Nº 11: APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN.
- TABLA Nº 12: APLICACIÓN CORRECTA DE LOS CONCEPTOS DE AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN.
- TABLA Nº 13: REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS.
- TABLA Nº 14: REGISTRO CORRECTO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS.
- TABLA Nº 15: REGISTRO DE INGRESOS Y EGRESOS EN UN LIBRO CONTABLE.
- TABLA Nº 16: COLABORACIÓN DEL PERSONAL ASISTENTE.
- TABLA Nº 17: CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PACIENTES.
- TABLA Nº 18: APLICACIÓN DE TECNICAS DE CONTROL.
- TABLA Nº 19: APLICACIÓN CORRECTA DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL.

TABLA N° 20: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

TABLA N° 21: NIVEL DE CONOCIMIENTOS SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA DE ACUERDO A LOS AÑOS DE TITULACIÓN.

TABLA N° 22: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA OBTENIDA DE ACUERDO A LOS AÑOS DE TITULACIÓN.

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA N° 1: MUESTRA SEGÚN LOS AÑOS DE TITULACIÓN.

FIGURA N° 2: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE GESTIÓN ECONÓMICA.

FIGURA N° 3: NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

FIGURA N° 4: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE GESTIÓN ECONÓMICA, SEGÚN AÑOS DE TITULACIÓN.

FIGURA N° 5: NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.



TABLA Nº 1

**DISTRIBUCIÓN DE ACUERDO A LA ANTIGÜEDAD DE TITULACION DE LOS
ODONTOLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

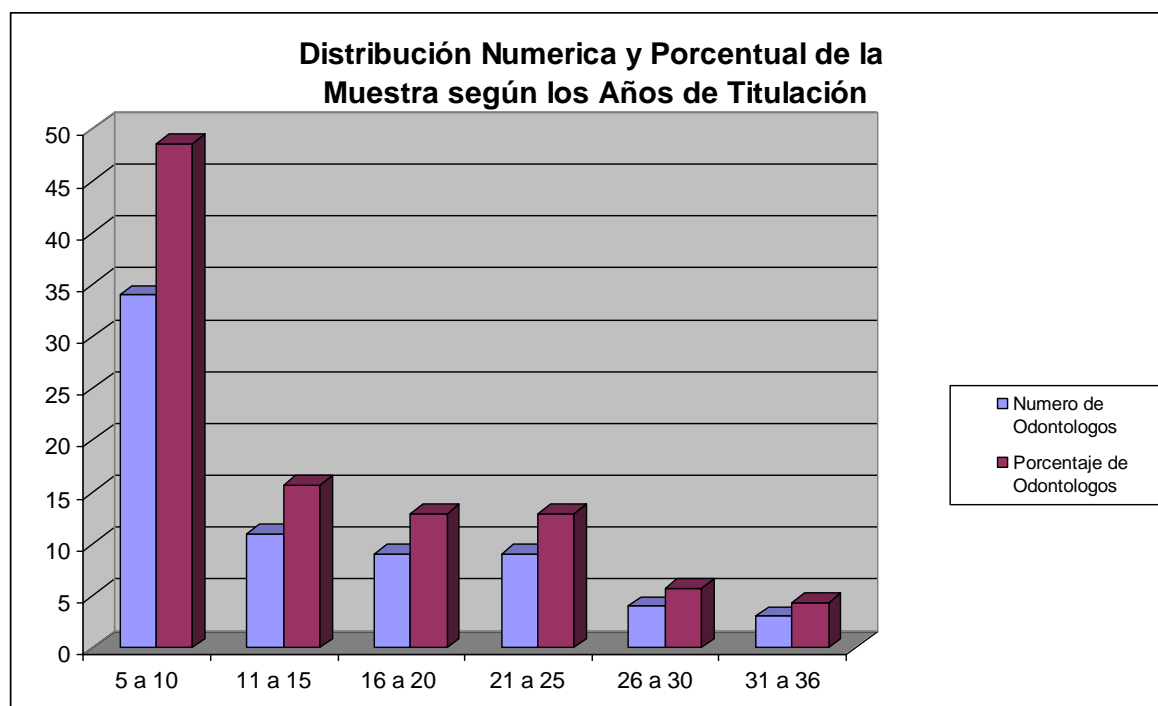
ANTIGÜEDAD DE TITULACIÓN	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
5a 10	34	48.6
11 a 15	11	15.7
16 a 20	9	12.9
21 a 25	9	12.9
26 a 30	4	5.7
31 a 36	3	4.3
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 1 se aprecia la distribución de la muestra de acuerdo a los Años de Titulación, donde el porcentaje más alto lo obtuvo el grupo entre los 5 a 10 años con 48.6%; casi la mitad de la muestra, lo que expresa el acelerado crecimiento de la población de odontólogos en nuestra ciudad en los últimos 15 años.

FIGURA N° 1



FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.



TABLA Nº 2

**CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO POR LOS ODONTÓLOGOS DE
LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Concepto Costo	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
Conoce	25	35.7
No conoce	45	64.3
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 2 se aprecia que el 35.7% de la muestra conoce el concepto de Costo, mientras que el 64.3% no lo conoce.



TABLA Nº 3

**CONOCIMIENTO SOBRE EL CONCEPTO DE GASTO POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Concepto de Gasto	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
Conoce	58	82.9
No conoce	12	17.1
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 3 se aprecia que el 82.9% de la muestra conoce el concepto de Gasto, mientras que el 17.1% no lo conoce.



TABLA Nº 4

**CONOCIMIENTO SOBRE EL CONCEPTO DE PRECIO EN LOS
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Concepto de Precio	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
Conoce	46	65.7
No conoce	24	34.3
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 4 podemos apreciar que el 65.7 % de la muestra conoce este concepto, mientras que el 34.3% no lo conoce.



TABLA Nº 5

CONOCIMIENTO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN EL ESTABLECIMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS ODONTOLÓGICOS POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006

Factores para el Establecimiento de Precios	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
Conoce	56	80.0
No conoce	14	20.0
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 5 se aprecia que el 80.0% de la muestra conoce los Factores para determinan el establecimiento de los Precios de los tratamientos odontológicos, mientras que el 20.0% no los conoce.

TABLA Nº 6

**CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE COSTO - HORA - OPERATIVO POR
LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Concepto de C-H-0	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
Conoce	32	45.7
No conoce	38	54.9
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 6 se aprecia que el 45.7% de la muestra conoce el concepto de Costo - Hora - Operativo, mientras que el 54.9% no lo conoce.

TABLA N° 7

**CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO PUNTO DE EQUILIBRIO POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Concepto de Punto de Equilibrio	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
Conoce	37	52.9
No conoce	33	47.2
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 7 se aprecia que el 52.9% de la muestra conoce el concepto de Punto de Equilibrio, mientras que el 47.2% no lo conoce.

TABLA N° 8

**NIVEL DE CONOCIMIENTO OBTENIDO SOBRE “GESTIÓN ECONÓMICA”
POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL
2006**

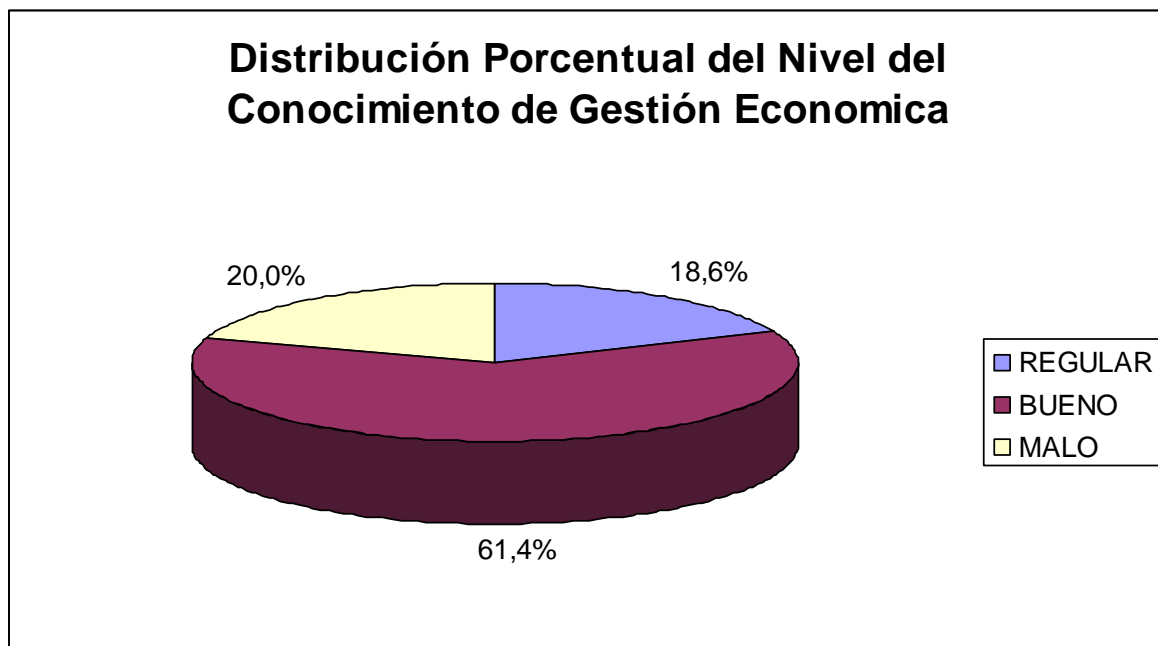
Nivel de Conocimiento	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
Bueno	13	18.6
Regular	43	61,4
Malo	14	20.0
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 8 se aprecia que el Nivel de Conocimiento de Gestión Económica obtenido más alto es el nivel Regular, con el 61.4%. Y los Niveles Bueno y Malo tuvieron porcentajes de 18.6% y 20% respectivamente.

FIGURA Nº 2



FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.



TABLA Nº 9

**“APLICACIÓN DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO” POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Aplicación del Inventario	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	34	48.6
NO	36	51.4
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 9 se aprecia que el 51.4% de la muestra nunca ha realizado un Inventario de los inmuebles de su consultorio, mientras que el 48.6% si lo hizo.



TABLA Nº 10

**APLICACIÓN CORRECTA DEL INVENTARIO GENERAL VALORIZADO” POR
LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Aplicación Correcta	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	27	79.4
NO	7	20.6
TOTAL	34	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 10 se aprecia que de los 34 odontólogos que han realizado alguna vez un inventario, el 79.4% lo ha hecho de manera correcta, mientras que el 20.6% lo ha hecho de manera incorrecta.

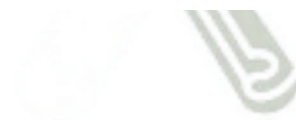


TABLA Nº 11

APLICACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE “AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN” POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006

Aplicación de Amortización y Depreciación	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
SI	21	30.0
NO	49	70.0
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 11 se aprecia que la mayoría de la muestra en estudio no aplica los conceptos de Amortización y Depreciación, en un 70%, mientras que el 30% restante si lo hace.



TABLA N° 12

APLICACIÓN CORRECTA DE LOS CONCEPTOS DE AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006

Aplicación Correcta de amortización y depreciación	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
SI	9	42.9
NO	12	57.1
TOTAL	21	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 12 se aprecia que menos de la mitad de la muestra realiza esta aplicación correctamente, es decir 42.9%. y que el 57.1% lo hace de manera incorrecta.

TABLA N° 13

**REGISTRO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS POR LOS ODONTOLOGOS
DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Registro de Ingresos y Egresos	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	57	81.4
NO	13	18.6
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 13 se aprecia; que en la muestra de estudio el 81.45% realiza el registro cotidianos de sus ingresos y egresos, mientras que el 18.6 %, no lo hace.



TABLA N° 14

**REGISTRO CORRECTO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS POR LOS
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Registro Correcto de Ingresos y Egresos	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	33	57.9
NO	24	42.1
TOTAL	57	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 14 observamos que en la muestra de estudio el 57.9% realiza el Registro cotidiano de sus Ingresos y Egresos de manera correcta y el 42.1% lo realiza de manera incorrecta.



TABLA Nº 15

**REGISTRO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS EN UN LIBRO CONTABLE
POR LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL
2006**

Registro de Ingresos y Egresos en un Libro Contable	Odontólogos	Colegiados
	Número	%
SI	52	74.3
NO	18	25.7
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 15 se aprecia que la mayoría de la muestra de estudio realiza el Registro de sus Ingresos y Egresos en un Libro Contable, con un 74.3%, mientras que en un porcentaje menor de 25.7% no lo realiza.



TABLA Nº 16

**COLABORACIÓN DE PERSONAL ASISTENTE EN LOS CONSULTORIOS DE
LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Tiene personal Asistente	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	55	78.6
NO	15	21,4
TOTAL	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla 16 se aprecia que el 78.6% de la muestra de estudio tiene personal asistente, mientras que el 21.4% no lo tienen.



TABLA Nº 17

**CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE PACIENTES DE LOS ODÓNTOLOGOS
DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Clasifica la cartera de Pacientes	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	45	64.3
NO	25	35.7
TOTA:L	70	100 %

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Número 17 se aprecia que más de la mitad de la muestra de estudio realiza la Clasificación de la Cartera de Pacientes de su consultorio con un 64.3%, mientras que el 35.7% no lo hace.

TABLA N° 18

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE CONTROL POR LOS ODONTÓLOGOS
DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Aplica Técnicas de Control	Odontólogos Colegiados	
	Número de	%
SI	42	60.0
NO	28	40.0
TOTAL:	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 18 se aprecia que el 60% de la muestra de estudio aplica Técnicas de Control en sus Consultorios Odontológicos, mientras que el 40% no lo hace.



TABLA N° 19

**APLICACIÓN CORRECTA DE TÉCNICAS DE CONTROL POR LOS
DONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Aplica Correctamente Técnicas de Control	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
SI	15	35.7
NO	27	64.3
TOTAL	42	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 19 se aprecia que el 35.7% de la muestra aplica estas Técnicas de manera correcta porque realizan hasta 2 Técnicas de Control de las más de 5 existentes, mientras que el 64.3% lo hace de manera errada o incompleta.



TABLA N° 20

**NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA OBTENIDO POR
ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006**

Nivel de Aplicación	Odontólogos Colegiados	
	Número	%
Bueno	10	14.3
Regular	32	45.7
Malo	28	40.0
TOTAL	70	100%

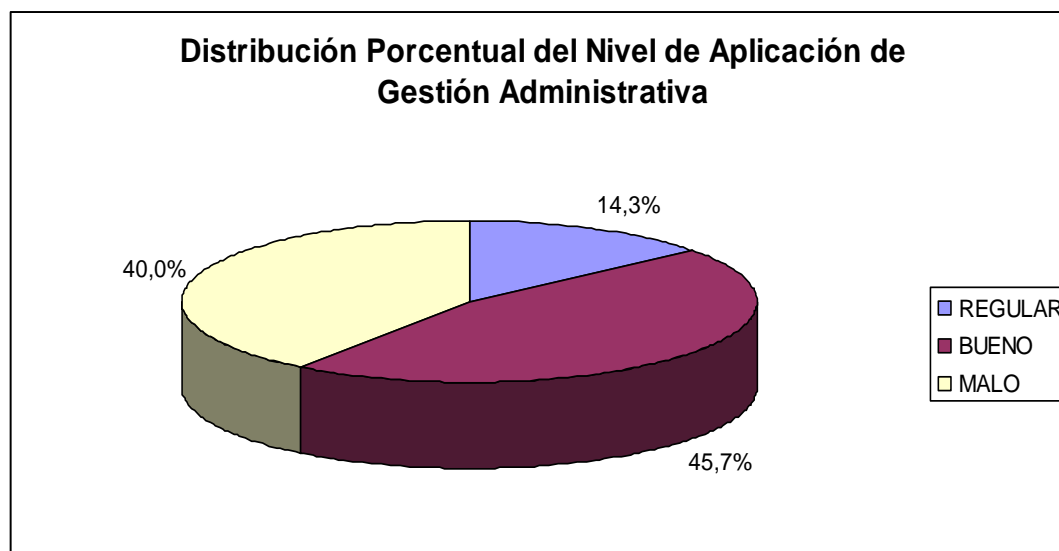
FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 20 se aprecia el Nivel de Aplicación de Gestión Administrativa, donde el mayor puntaje corresponde al nivel Regular con 45.7%, seguido del nivel Malo con un porcentaje del 40% y sólo el 14.7% tiene un nivel Bueno.

FIGURA Nº 3

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA



FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.



TABLA Nº 21

**NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN ECONÓMICA DE ACUERDO A
LOS AÑOS DE TITULACIÓN DE LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL
CUSCO A ENERO DEL 2006**

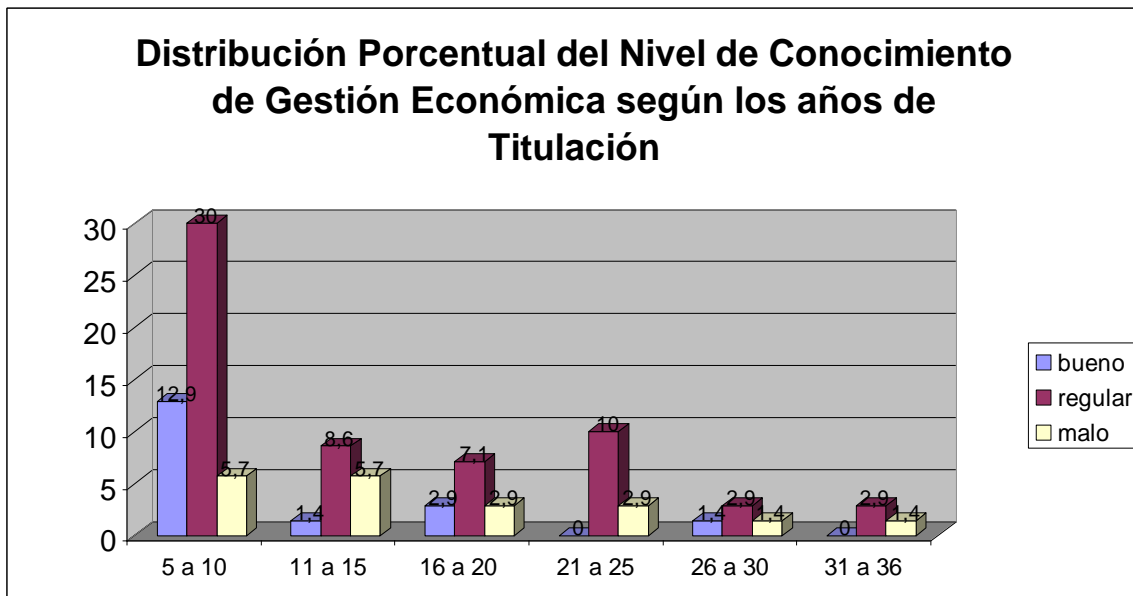
Nivel de Conocimiento Años de Titulación	5 a 10		11 a 15		16 a 20		21 a 25		26 a 30		31 a 36		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	9	12.9	1	1.4	2	2.9	0	0.0	1	1.4	0	0.0	13	18.6
Regular	21	30.0	6	8.6	5	7.1	7	10.0	2	2.9	2	2.9	43	61.4
Malo	4	5.7	4	5.7	2	2.9	2	2.9	1	1.4	1	1.4	14	20.0
TOTAL	34	48.6	11	16	9	12.9	9	12.9	4	5.7	3	4.3	70	100

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 21 se aprecia que en todas las categorías el nivel más alto es el Nivel Regular, con 61.4%, seguida de un nivel Malo con un 20% y por último el nivel Bueno con 18.6%, por otro lado, sólo en la categoría más joven (5 a 10 años de titulación) el Nivel Bueno con 12.9% es superior al Malo con 5.7%, ya que en las demás categorías el Nivel Malo es superior o similar al Bueno.

FIGURA Nº 4



FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.



TABLA Nº 22

NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA OBTENIDO DE ACUERDO A LOS AÑOS DE TITULACIÓN DE LOS ODONTÓLOGOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO A ENERO DEL 2006

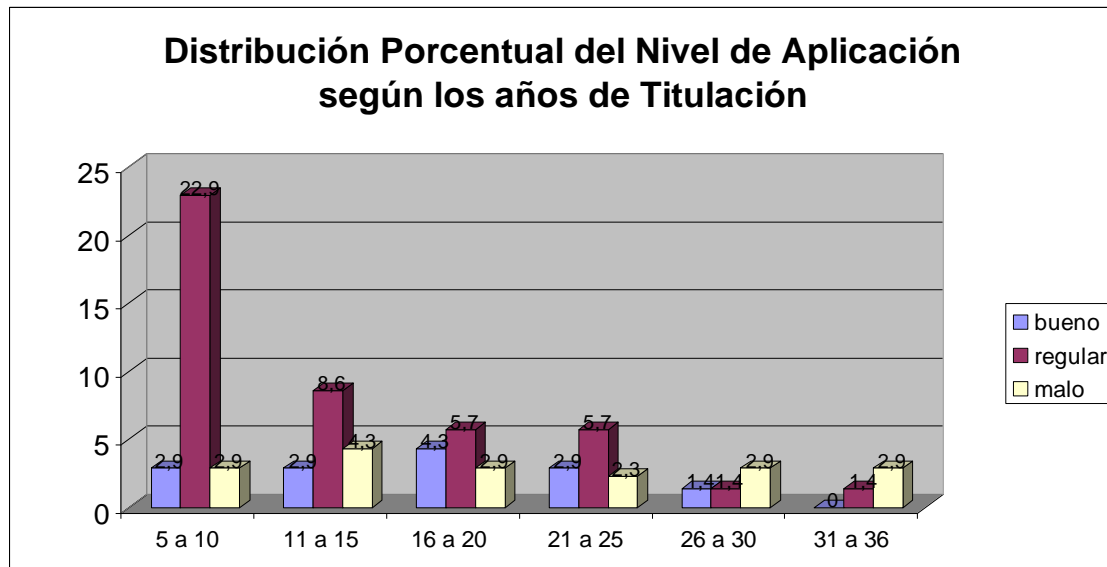
Años de Titulación \ Nivel de Aplicación	5a 10		11 a 15		16 a 20		21 a 25		26 a 30		31 a 36		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Bueno	2	2.9	2	2.9	3	4.3	2	2.9	1	1.4	0	0.0	10	14.3
Regular	16	22.9	6	8.6	4	5.7	4	5.7	1	1.4	1	1.4	32	45.7
Malo	16	2.9	3	4.3	2	2.9	3	4.3	2	2.9	2	2.9	28	40.0
TOTAL	34	28.6	11	15.7	9	12.8	9	12.8	4	5.7	3	4.3	70	100%

FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla Nº 22 se aprecia que en las categorías de 5 a 25 años el nivel más alto presente es el Nivel regular, con 42.9%, seguida de un nivel Malo con 34.2% y por último el nivel Bueno con 12.9%; mientras que en las categorías de 26 a 36 años el nivel más alto es el Malo, con 5.8%. Por otro lado observamos en la categoría entre los 16a 20 años el Nivel Bueno es superior al Malo, contrario a las demás categorías donde el nivel Malo es superior o similar al Nivel Bueno.

FIGURA Nº 5



FUENTE: Matriz de Datos del Trabajo de Investigación.



DISCUSIÓN

El ejercicio profesional la carrera odontológica debe ser manejado como cualquier empresa, sin embargo esta se encuentra influenciada por el nivel de conocimiento sobre gestión económica y administración.

En la bibliografía revisada se encontró a la fecha sólo un estudio similar al presente trabajo, en el cual observamos lo siguiente:

- En un estudio en Perú 1991, Otero Martínez y Sánchez Livelli, confeccionaron una ficha titulada "Encuesta de Administración en Odontología " que fue llenada por un total de 274 profesionales, asistentes a cursos de Post-grado, tanto en Lima como en los departamentos del interior del país , lo que representa el 3.39 % del total de profesionales odontólogos en el Perú, en la que se observa que sobre los conocimientos de ingresos y egresos en la practica privada , solamente el 49 % de los profesionales encuestados si sabían cuanto eran sus ingresos.
- En nuestro estudio, el 81.4% de los odontólogos encuestados registra los Ingresos y Egresos que perciben en sus consultorios, mientras que el 18.6% no realiza esta operación. Cabe resaltar que del 81.4% de profesionales que registra sus ingresos y egresos sólo el 57.9% lo hace de manera correcta puesto que este registro es a

diario o una vez por semana, mientras que el 42.1% lo hace de manera incorrecta, puesto que el registro es realizado a veces o mensualmente.

- Además se encontró en nuestro estudio que el 61.4% de la muestra conoce la utilidad percibida en su consultorio, mientras que el 38.6% desconoce este porcentaje de ingresos sobre egresos.



CONCLUSIONES

Las conclusiones que presento a continuación, son el resultado del análisis de las encuestas realizadas de acuerdo a los objetivos planteados y las dimensiones de investigación.

Primera.-

El Nivel de Conocimiento acerca de Gestión Económica fue de nivel regular, alcanzando el 61.4%.

Segunda.-

El Nivel de Aplicación de Gestión Administrativa obedece a un 46%, demostrando que a pesar de ser un nivel regular su aplicación es más deficiente.

Tercera.-

Se corrobora la hipótesis planteada, ya que la falta de capacitación en temas de Gestión Administrativa no son adecuados, para una optimización de los Servicios Odontológicos.



SUGERENCIAS

Primera:

Se sugiere que el Colegio Odontológico Departamental del Cusco organice Cursos y Jornadas sobre Gestión Económica y Administración en odontología, para que los profesionales tengan mayores conocimientos al respecto y así puedan conducir su consultorio con un enfoque empresarial.

Segunda:

Se sugiere a los profesionales odontólogos que realicen capacitaciones; respecto a la Gerencia de sus consultorios, para que tengan una visión clara de la organización de éstos y así obtengan mayor éxito profesional en su práctica privada.

Tercera:

Se sugiere que en las Universidades que cuentan con el Programa Académico Profesional de Estomatología, elaboren un silabus sobre Administración odontológica profundizando más sobre la administración del consultorio odontológico privado y no solamente en la administración de los servicios de salud,

con el fin de que los futuros profesionales egresen con una mejor visión empresarial, e inicien con éxito la atención especializada en la práctica privada.

Cuarta:

Se sugiere se incentive la realización de trabajos de investigación sobre Administración en Odontología y la amplitud de otros, tales como Marketing, Gerencia del consultorio odontológico, Venta de servicios profesionales, Liderazgo, Calidad de los servicios, entre otros, para que exista una mejor perspectiva del trabajo odontológico dentro del consultorio dental privado.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARANDA DEL MAR, Javier: *Perfil del Odontólogo*. Lima, 1993
2. BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: *Tratado de Odontología*. Tomo IV. Madrid - España, 1998.
3. CALLO CACERES, Antonio: *Constitución - Organización –Contabilidad Administración de la Empresa*. Tomo I. Lima -Perú, 1999.
4. DANAE, SA. Y OCEANO, SA. EDICIONES DICCIONARIO ENCIGLOPEDICO EXITO. TOMO IV BARCELONA – ESPAÑA 1983
5. DICCIONARIO GENERAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA . Editorial ateneo
6. DORCH, Friederich: *Diccionario de Psicología*. Barcelona, 1992
7. DOVETTA, Mabel y GUADAGNINI, Mario: *Diccionario de Administración y Ciencias Afines*. México, 1995.
8. ECHEVARRÍA G., José y CUENCA SALA, Emily: *Manual de Odontología*. Madrid - España, 1995.
9. HOWARD C., Warren: *Diccionario de Psicología*. México, 1995
10. INFANTE, Pedro; NAVIA, Nelson y RODRÍGUEZ, Franco: 1992. "Análisis de las características humanísticas del odontólogo chileno". *Punto de Contacto*. 73: pp. 19-24 (Chile).
11. LINARES SCARCERIEAU, Diño: *Haz realidad tu negocio*. Lima-Perú, 1999

12. MALAGÓN LONDOÑO – GALAN MORENA –PONTON LAVERDE:
Administración Hospitalaria. Tercera Reimpresión 1999. Editorial Panamericana.
13. MALAGÓN LONDOÑO – GALAN MORENA: Auditoria en Salud; 2da edición
2003. Editorial Panamericana
14. MATZUMURA, Juan: *Calidad Total en Salud*. Lima - Perú, 2001
15. MERANI, Alberto: *Enciclopedia de Psicología*. Barcelona, 1990.
16. MMI OCÉANO GRUPO EDITORIAL, S. A: *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y
Mediana Empresa PYME*. Barcelona- España, 2000.
17. ORNA ORBEZO, Carlos y FERRER QUEA, Alejandro: *Formulación de estados
financieros a través del Plan Contable General*. Lima - Perú, 1977
18. OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: *Gerencia en
Odontología*. Tomo II Lima - Perú, 2002.
19. OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: *Gerencia en Odontología*.
Tomo I Lima - Perú, 2001.
20. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: *Administración en Odontología*. Lima-Perú, 1990.
21. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: *Marketing en Odontología*. Lima-Perú, 1992
22. STONER, James: *Administración*. Glosario. México, 1996.
23. TAYLOR S.J. y R. BOJDAN: Introducción a los métodos cualitativos de
investigación. Ed. Paidos, España. 1992.

HEMEROGRAFÍA

24. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 2002. " Ser buen dentista no es suficiente". *Cultura Odontológica*. 1.3: pp. 13-15 (Arequipa).
25. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 2000. " El Consultorio una Empresa El Dentista su Gerente". *Gaceta Odontológica*. 2:4: pp. 26-30 (Lima).
26. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 1999. "Gerencia del Consultorio Odontológico". *Gaceta Odontológica*. 2:1: pp. 30-34 y 2:2: pp. 20- 23 (Lima).
27. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 1999. " Estamos viviendo el futuro!". *Gaceta Odontológica*. 1.4: pp. 32 (Lima).



INTERNET

28. <http://www.dentalColombia.com/docc/admón./odontoyeconomia.htm>
29. <http://www.costosenodontologia.com>
30. <http://www.ula.ve/fomento/public3.htm>
31. <http://www.odontomarketing.com/articulos/art33setiembre2001htm>
32. <http://www.dentalw.com/papers/market4.htm>
33. http://www.odontomarketing.com/números%20anteriores/Art_21_mar
34. <http://www.dentalcolombia.com/docs/admon/calidad2htm>
35. <http://www.dentistasperú.com>
- b) <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/art2002.htm>
36. <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/artmar.htm>
37. <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/artjul.htm>
38. <http://www.citynet.com.ar/estudio/foda.htm>
39. <http://www.odontomarketing.com/articulos/titadm.htm>

ANEXOS

PRIMER ANEXO

PROYECTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE GESTIÓN
ECONÓMICA DE LOS ODONTÓLOGOS Y SU APLICACIÓN
ADMINISTRATIVA EN SU ACTIVIDAD PROFESIONAL
PRIVADA EN LA CIUDAD DEL CUSCO - 2006**

Proyecto de Tesis presentado por el Bachiller:

CESAR ENRIQUE HERRERA MENÉNDEZ

Para optar el grado académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

AREQUIPA - PERÚ

2007

I.- PREAMBULO

La Gestión Económica y Administrativa es poco conocida y por ende poco aplicada de manera correcta en los diferentes Consultorios Odontológicos de la ciudad del Cusco. Además los cursos de capacitación organizados por los diferentes Organismos, ya sea el Colegio Odontológico Departamental del Cusco, Facultades de Odontología, grupos de estudio de profesionales y estudiantes, incluyen generalmente en sus programas temas netamente de especialidades clínicas y pocas veces se incide en temas relacionados a la Administración del Consultorio o Empresa Odontológica y al manejo económico de los mismos.

La manera como en la actualidad algunos profesionales ejercen la Odontología es de forma imprecisa, indefinida; se trabaja sin objetivos precisos, sin medir logros, sin comparar resultados, sin regularidad en los horarios, sin pensar en los gastos, en las inversiones, en la reposición de los equipos, simplemente copiando en algunos casos lo que otros odontólogos hacen.

No se considera la posibilidad de aplicar modelos gerenciales que le permitan al profesional proyectarse socialmente de manera más adecuada y provechosa.

Sin embargo, toda esta situación puede ser superable si se saben aplicar las diferentes técnicas de Gestión Odontológica, especialmente en los aspectos económico y administrativo en el Consultorio Odontológico.

II.- PLANTEAMIENTO TEORICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- Enunciado del problema.-

Nivel de Conocimiento sobre Gestión Económica de los Odontólogos y su aplicación Administrativa en su actividad Profesional Privada en la Ciudad del Cusco - 2006

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.- Área del conocimiento

- a) **Campo:** Ciencias de la salud
- b) **Área:** Estomatología
- c) **Especialidad:** Administración y Planificación Odontológica
- d) **Línea:** Aspectos Administrativos en Odontología

1.2.2.- Análisis de Variables

VARIABLE PRINCIPAL	DIMENSIONALIZACIÓN	INDICADORES	VALORACIÓN
Nivel de Conocimiento de Gestión Económica de los Odontólogos en sus Consultorios de la ciudad del Cusco.	-Gestión Económica del Consultorio Odontológico.	<i>Gestión Económica:</i> Presupuesto. Concepto de Costo, Gasto y Precio. Establecimiento de precios. Concepto de Costo - Hora - Operativo. Concepto de Punto de Equilibrio. Producción, Productividad y Beneficio del Consultorio.	BUENO: 7 a 9 Respuestas correctas. REGULAR: 4 a 6 Respuestas correctas. MALO: 0 a 3 Respuestas correctas.
Aplicación de la Gestión Administrativa de los Odontólogos en sus Consultorios Odontológicos de la ciudad del Cusco.	-Gestión Administrativa del Consultorio Odontológico.	<i>Gestión Administrativa:</i> Inventario de bienes. Amortización y Depreciación. Hoja de Ingresos y Egresos. Administración de los Recursos. Cartera de Pacientes. Técnicas de Control en el Consultorio.	BUENO: 7 a 9 Respuestas correctas. REGULAR: 4 a 6 Respuestas correctas. MALO: 0 a 3 Respuestas correctas.

1.2.3.- Interrogantes básicas.-

- a) ¿Cuál es nivel de conocimiento de los odontólogos acerca de Gestión Económica?
- b) ¿Cuál es el nivel de Aplicación de Gestión Administrativa de los odontólogos en sus consultorios privados?

1.2.4.- Tipo y nivel del Problema

El tipo de del problema a investigar es de campo

El nivel es descriptivo y comparativo

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de Investigación pretende reflejar una situación que atañe a te mayoría de tos profesionales odontólogos de la ciudad del Cusco, como es el desconocimiento de las diversas técnicas de Gestión Económica y Administrativa en su práctica privada.

El estudio posee originalidad, debido a los antecedentes investigativos en nuestro país a la fecha no cuentan con este particular enfoque, lo que nos permite conocer las características de manejo administrativo y económico de los odontólogos en el Cusco.

Es trascendente en medida que el incremento de la población profesional necesita herramientas administrativas para llevar a una eficiencia profesional que vaya a la par con los conocimientos clínicos.

Así mismo observamos que este tema no a sido suficientemente Abordado a pesar de disponer de los elementos necesarios que lo hacen factible y de gran utilidad.

Los beneficios que traerá este estudio son plantear la situación económica y administrativa que no es tomada con mucho interés por los profesionales en sus Consultorios, así como la visión del Consultorio de manera más empresarial y considerarlo éste como Empresa; además pretende despertar el interés por el tema de los diversos organismos relacionados con la práctica odontológica, como el Colegio Odontológico Departamental del Cusco, las Facultades de odontología de la ciudad del Cusco, grupos de estudio de profesionales y estudiantes; para que logren aplicar las diversas técnicas de Gestión Económica y Administrativa en sus Consultorios y así obtengan éxito profesional y personal.

2. MARCO CONCEPTUAL.

2.1.- DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO:

Es la acción de conocer, el efecto de conocer, el entendimiento, inteligencia y la razón natural; así como el conjunto de saberes que se tienen sobre una ciencia o arte.

Es el tipo de experiencia que incluye una representación vivida de un hecho, fórmula o condición compleja, junto con una firme creencia en su verdad.

Dicho de lo que se sabe con seguridad, que corresponde notoriamente a la realidad. También se dice el proceso de percepción y de pensamiento que nos da el conocimiento de cosas. Conocer algo es siempre referir lo que era desconocido a algo conocido.

El nivel de conocimiento se refiere al lugar que ocupan los conocimientos de un individuo en la escala de valores previamente establecida.^{1, 2,3,4}

2.2.- TIPOS DE CONOCIMIENTO:

Se consideran los siguientes:

- Conocimiento a posteriori: se basa en la experiencia.
- Conocimiento a priori: existe en la mente, es anterior a la experiencia.
- Conocimiento directo: percepción directa de los objetos.
- Conocimiento intuitivo: aprehensión directa de una forma.⁵

3.- ADMINISTRACIÓN:

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar et trabajo de los miembros de una organización y de usar todos los recursos disponibles de ésta, creando y conservando un ambiente de trabajo para el logro de objetivos comunes.^{6,7}

Favol: dice que administrar es prever, planear, organizar, coordinar, ejecutar o mandar y controlar; en ese orden y se entiende por cada uno de estos conceptos lo siguiente:

- **Previsión;** se trata de que el administrador debe precisar el objeto que se propone conseguir y considerar los medios a poner en obra. Cuando ha tomado sus disposiciones debe prever las consecuencias. *Que puede hacerse.*

¹ DICCIONARIO GENERAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA: www.diccionarios.com/cgi-bin/dgle.php?

² DORCH, Friederich: **Diccionario de Psicología**. Barcelona 1992.

³ HOWARD C. Warren: **Diccionario de Psicología**. México 1995

⁴ MERANI, Alberto: **Enciclopedia de Psicología**. Barcelona. 1990

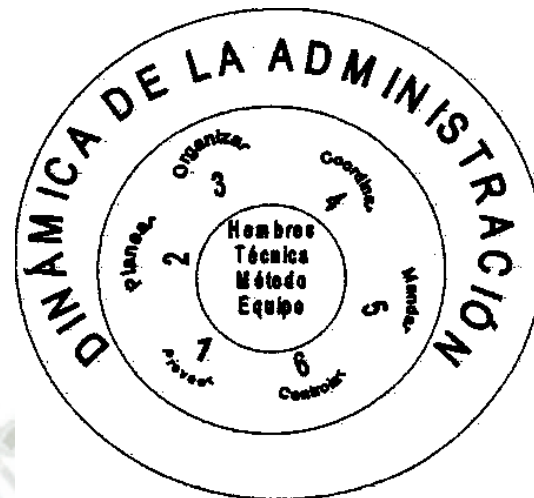
⁵ Ob.Cit: Dorch

⁶ STONER, James: **Administración** Glosario. México 1996.

⁷ BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: **Tratado de Odontología** Tomo IV. Madrid-España 1998.

- **Planeación;** es la acción necesaria de los fines y los procedimientos para alcanzar objetivos y distribuir las responsabilidades; de modo que en toda Empresa es necesario determinar con antelación de acuerdo a los presupuestos y disponibilidad de inversiones, el volumen de la producción probable a obtener durante un período de tiempo dado. *Que se va hacer.*
- **Organización;** una vez determinados los medios de acción, se precisa constituir los órganos que desarrollan las actividades de la Empresa. *Como se va hacer.*
- **Coordinación;** llamada también Integración; los servicios, las oficinas, los mismos trabajadores tienen cada uno su actividad propia; la Administración evita que trabajen aisladamente, ignorándose los unos a los otros. Organizados los servicios el jefe coordina las indicaciones que le son proporcionadas a fin de tomar las decisiones correspondientes. Es por la coordinación que el trabajo colectivo puede ser infinitamente más productivo que el conjunto de los trabajadores individuales. *Con que se va hacer.*
- **Ejecución;** llamada también Dirección; es preciso poner en obra los medios del que se dispone, poner el trabajo en marcha. *Ver que se haga.*
- **Control;** *el control tiene por fin obligar a cada uno de los integrantes de la Empresa a cumplir su deber, prevenir los errores, descubrir las faltas y buscar las medidas a tomar para poner remedio a ellas. Como se ha realizado.*⁸

⁸ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa.** Tomo I. Lima Perú 1999.



DINÁMICA DE LA ADMINISTRACIÓN

El Dr. Jaime Otero opina lo siguiente respecto a la "**Administración en Odontología**" en un artículo publicado en su Revista Virtual:

"(-..) La Administración estudia la estructuración de las actividades de los grupos humanos que tengan propósitos comunes y en los que hayan sido establecidas metas específicas. El fin de la Administración es lograr eficiencia. En un consultorio existe un grupo humano (profesional o profesionales y personal asistente) que tiene un propósito común y metas específicas (prestar servicios de salud bucal que produzcan bienestar para mejorar la calidad de vida de quienes acudan a él: pacientes o clientes). Como la eficiencia es sinónimo de éxito, producir buenos productos o prestar buenos servicios es una meta para todos quienes administran bien su negocio o actividad. Quien "no administra convenientemente " o lo hace mal, fracasará. El conocer las características de su consultorio, como debe funcionar, desarrollar y crecer, las relaciones que se deben establecer entre el profesional y su personal asistente, las características del trabajo que deben realizarse en lo técnico y científico para lograr la solución a los problemas de salud de los pacientes, los

honorarios profesionales, su nivel y forma de estructuración, cómo efectuar la planificación de gastos, costos e ingresos, cómo cobrar los honorarios por nuestro trabajo y el manejo de las deudas, cómo lograr una buena implementación de equipos, material e instrumental, serán regulados por un conocimiento administrativo del ejercicio profesional. No tener la formación o los conocimientos para hacerlo, probablemente no nos permitirá obtener buenos resultados (...) "⁹

4.- **EMPRESA:**

La Empresa se conceptualiza por las necesidades materiales y del hombre, como la acción individual o colectiva en la evolución económica; se hace presente como una persona natural o como la reunión de varias personas cuyos componentes pierden su personería individual para otorgar facultades propias a la organización de la cual forman parte; es decir deviene una persona jurídica con derechos y obligaciones propias, sujeta en consecuencia, a normas que protegen y justifican su existencia y estabilidad.

Por lo tanto una definición apropiada de Empresa dice. "Empresa es la organización económica y jurídica de una o varias personas que aportan capitales y/o trabajo por su cuenta y riesgo para la producción de bienes o prestación de servicios, con el fin de obtener un beneficio, ganancia, o utilidad".¹⁰

Empresa es el intento o designio de hacer una cosa. Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas.¹¹

⁹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Odontomarketing** Marzo 2001

¹⁰ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima Perú 1999.

¹¹ DOVETA, Mabel y GUADAGNINI, Mario: **Diccionario de Administración y Ciencias afines**. México 1995.

4.1. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

4.1.1.- SEGÚN SUS OBJETIVOS:

Se consideran las numerosas actividades fundamentales que son materia de la empresa que se funda, entre la que se tiene las siguientes:

1. Empresas de Servicios.
2. Empresas Industriales.
3. Empresas Financieras.
4. Empresas Comerciales.
5. Empresas de Transportes.
6. Empresas Agropecuarias.

Estas empresas están agrupadas en concordancia con los objetivos clasificados según la naturaleza de cada actividad y son mencionadas con la clasificación aplicable en atención a sus características económicas, financieras y legales.¹²

4.1.1.1. EMPRESA DE SERVICIOS:

Las Empresas de Servicios son aquellas en las que el trabajo o servicio personal es su patrimonio principal y los beneficios están fijados por la calidad y la técnica del trabajo o servicio personal prestado.

Un servicio es por definición algo inmaterial, que se produce en el mismo momento en que se vende (acto odontológico).¹³

El Dr. Garios A. Acevedo Rodríguez, odontólogo colombiano, asesor en procesos de Aplicabilidad de la Calidad y el Mejoramiento Continuo, tiene la siguiente definición de

" **Servicio** ":

¹² CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima Perú 1999.

¹³ STONER, James: **Administración** Glosario. México 1996.

"... Es el conjunto de detalles o características que le dan realce o valor a una atención por lo que se va a cancelar un dinero y a su vez va a satisfacer un interés tanto colectivo como personal.^{14,15}

4.1.2. SEGÚN SU ESTRUCTURA JURÍDICA:

La Empresa puede estar constituida por un solo individuo o varias personas asociadas, puede además perseguir un fin lucrativo o tener fines de carácter social, cultural, deportivo, etc. así se tienen los siguientes tipos:

1. Empresas Individuales.
2. Empresas Societarias.

4.1.2.1. EMPRESA INDIVIDUAL:

Es la forma más simple de organización empresarial que adoptan algunas personas en el comercio y en otras actividades de carácter económico.

Frente a esta clase de acción individual o personal, desarrollada por la *Persona Natural*, existen actividades similares más complicadas que instituyen varias personas denominadas *Personas Jurídicas*, con derechos y obligaciones diferentes a la de sus componentes.

La Empresa Individual o Unipersonal dentro del actual sistema de constitución legal, se encuentra en el sector de la " Empresa Privada Pura", que en algunos casos sus actos están regidos por las Normas del Derecho Civil.

Este tipo de Empresa tiene las siguientes ventajas:

¹⁴ www.dentalcolombia.com/docs/admon/calidad2.htm

¹⁵ www.dentistasperu.com/articulos/art08.htm

- La flexibilidad administrativa, (es decir que una sola persona puede implantar innovaciones y ajustes necesarios a su empresa, sin la intervención de otras personas).
- El control centralizado, (la fiscalización y el control de las actividades recae en una misma persona).
- El secreto del servicio, comercio o industria, (el profesional no debe rendir cuentas de sus actos a nadie).

Mejor tratamiento tributario, (es mejor en comparación-con las personas jurídicas).

Y las siguientes desventajas:

- Limitación en su desarrollo, (el propio crecimiento hace limitado su desarrollo).
- Limitación financiera, (los recursos propios limitan la demanda de prestamos).
- Responsabilidad limitada, (existe mayor riesgo por su acción administrativa).
- Falta de continuidad, (por la ausencia del empresario se paraliza el trabajo, así como por la muerte de éste).

Esta Empresa puede ser de responsabilidad ilimitada, cuando la persona responde por las deudas de la empresa con su capital asignado y aún con su patrimonio propio.

También puede ser de responsabilidad limitada, cuando la persona natural se constituye en persona jurídica al formalizar la Empresa con características propias, mediante escritura pública inscrita en los Registros Públicos. La mayor ventaja de este tipo de Empresa es que al limitar su responsabilidad, existe mayor interés por el desarrollo de las actividades económicas y asegura la estabilidad de los bienes propios que resultan ajenos al negocio.

La Empresa tendrá una denominación que permitirá individualizarla, seguida de las palabras " Empresa Individual de Responsabilidad Limitada" o de las siglas "EIRL".¹⁶

¹⁶ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima Perú 1999.

4.1.2.2. EMPRESA SOCIETARIA:

El Código Civil define el contrato de la Sociedad en los siguientes términos:

"Por la sociedad, dos o más personas convienen en poner en común, algún bien o industria con el fin de dividirse entre sí las utilidades".

Además se tiene la definición de la Ley General de Sociedades, que en su artículo primero define a la sociedad como:

"El contrato en virtud del cual quienes lo constituyen, convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de una actividad económica; en cualquiera de las formas reguladas por la Ley, la sociedad se constituye para un fin lícito y en beneficio común de los socios; las utilidades netas si las hubiera, se distribuirán entre todos los socios".¹⁷

4.2. EL GERENTE:

Es la persona que representa a una Empresa que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma, que asume la representatividad por su acción vocacional de fundador, es el principal agente de desarrollo, de la evaluación y expansión del bienestar y de la calidad de vida humana existente en la Empresa."¹⁸

4.2.1. FUNCIONES DEL GERENTE:

El Gerente con su participación le dará calidad a su Empresa, porque la expresión gerencial que institucionaliza lo considera en el concepto global de las actividades administrativas.

En el mundo actual, el gerente es el principal agente de desarrollo, de la evaluación y expectativa del bienestar y de la calidad de vida humana, es el principal creador de la riqueza personal, social y nacional.

¹⁷ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima Perú 1999.

¹⁸ Obt. Cit.Callo

Asume el liderazgo que le compete en relación con la sociedad y su desarrollo económico y social. ¹⁹

4.3.- LIDERAZGO:

Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas de grupo.

Según Renelle Rae, el gerente es el líder del cambio y posee las siguientes condiciones:

- Claridad en el trabajo.
- Capacidad de evaluación.
- Objetivos para el éxito.
- Reconocimiento creativo.
- Alineamiento de recursos estratégicos.²⁰

5.- EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

El Consultorio Odontológico se puede definir como el ambiente físico en el cual el profesional Odontólogo desarrolla libremente su profesión, una vez que cumple con los requisitos legales para el ejercicio de ésta; trabaja de manera privada; puede hacerlo individualmente o trabajar asociado con otro u otros profesionales, brindando servicios de salud a los pacientes que acuden a proveerse de los beneficios de la odontología por lo cual adquieren un mejor modo de vida y son atendidos de manera ambulatoria.

Se pueden señalar como objetivos del Consultorio Odontológico los siguientes:

- Ofrecer una óptima asistencia al paciente
- Satisfacer sus necesidades de salud.

¹⁹ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima Perú 1999.

²⁰ BASCONES MARTÍNEZ: Antonio: **Tratado de Odontología** Tomo IV. Madrid-España 1998.

- Crear un clima de libertad de decisión de parte del paciente, del profesional y del personal.
- Asegurar resultados satisfactorios.
- Además el profesional puede obtener un nivel de vida deseado.
- Que el Odontólogo se asegure una buena jubilación.^{21,22}

El Dr. Otero opina lo siguiente respecto al " **Consultorio Odontológico** ":

"(...) En el consultorio, se debe implementar una adecuada metodología operativa que permita al profesional brindar atención personalizada, con calidad y eficiencia y que a la vez generen ingresos suficientes que permitan cubrir los costos operativos gastos, originando además una utilidad razonable(...)".²³

5.1.- EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO COMO EMPRESA:

Para que el Consultorio Odontológico se considere como una Empresa; debe cumplir con los requisitos necesarios para la constitución de ésta, como cualquier tipo de Empresa existente.

Se encuentra dentro del tipo de Empresa de Servicios, que puede ser Individual o Societaria.

5.1.1. EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO COMO EMPRESA DE SERVICIOS:

La definición de Consultorio Odontológico como una Empresa de Servicios se debe a una serie de características intrínsecas del servicio que se ofrece. En el Consultorio Odontológico se brinda salud buco dental. Son básicamente la intangibilidad y la simultaneidad producción -consumo del acto médico dental las que

²¹ www.dentistaperu.com/articulos/art08.htm

²² OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia del Consultorio Odontológico**. Gaceta Odontológica 2:1pp.30-34 y 2:2: pp. 20-23 Lima.1999

²³ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **El consultorio una empresa El Dentista su Gerente**. Gaceta Odontológica. 2:4 pp. 26-30 Lima 2000.

determinan que éste se defina como un servicio. Toda la gestión del Consultorio se halla condicionada por el hecho de tratarse de una Empresa de Servicios.

Existen tres puntos básicos de las Empresas de Servicios que son:

- **El consumidor de servicios**, que se comporta de manera diferente al consumidor de productos porque percibe un mayor riesgo en (a compra. Por otra parte en caso de estar descontento, sus posibilidades de reclamo son mucho menores, (no existe garantía).
- **Los servicios son intangibles**, La salud buco dental que el odontólogo aporta al paciente es un concepto intangible, no se puede ver ni tocar, el paciente primero deberá de probar el servicio para determinar si le resultó satisfactorio o no. además el paciente es parte fundamental del proceso de prestación, puesto que éste por su estructura y objetivos buscan directamente que le generen utilidad, bienestar y comodidad. Esta intangibilidad hace que sea difícil calcular el costo real, y más aún los honorarios que se deban cobrar a los pacientes. Los precios que el odontólogo ponga a los tratamientos serán en gran parte subjetivos. Esto hace que los pacientes no sepan sí son correctos o excesivos.
- **Existe simultaneidad entre la producción y la compra**, el acto odontológico que le permite al profesional diagnosticar y tratar se produce y consume simultáneamente. No se puede guardar, debe haber siempre un contacto directo y simultáneo entre el paciente y el profesional, esto exige la participación del paciente, lo cual a su vez implica que el propio paciente altere la calidad del servicio y se produce una familiarización paciente - odontólogo, lo que al final produce la propia educación del paciente.^{24,25}

²⁴ ECHEVARRIA G, José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología**. Madrid-España 1995

²⁵ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: **Gerencia en Odontología**. Tomo II Lima – Perú 2002

El Dr. Otero en una publicación en la Revista "Gaceta Odontológica" comenta lo siguiente respecto a considerar " **El Consultorio Odontológico como Empresa de Servicios** ":

" (...) Aquello que hace algunos años atrás fuera propuesto como una alternativa eficaz y práctica, la necesidad de considerar al consultorio privado odontológico como una empresa de servicios de salud, fue algo no acostumbrado en nuestra profesión, ya ahora es una opción que necesariamente debe ser adoptada por todos, si deseamos lograr que el consultorio, junto con deparamos un beneficio económico, justo y digno, disponga de un efecto social satisfactorio(...). Se aplica esta idea de Empresa sin desvirtuar de modo alguno el lógico concepto de lugar de asistencia médica que engloba, desde luego, el principio fundamental de que el ser humano quien debe ser el centro de nuestra máxima atención, a él debe aplicársele toda ayuda necesaria. (...)"²⁶

5.1.1.1. CALIDAD DE LOS SERVICIOS:

La calidad de los servicios debe ser medida en dos aspectos:

1. En lo técnico. Y
2. En lo funcional.

El primer aspecto se refiere a las investigaciones realizadas por terceras personas que luego nosotros aplicamos en nuestros pacientes, estas investigaciones se realizan en los laboratorios y son recogidas posteriormente por los fabricantes de productos dentales; estos nuevos productos optimizan los resultados teniendo en cuenta que las nuevas técnicas deben ser respetadas estrictamente para no fracasar con el tratamiento.

²⁶ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **El consultorio una Empresa, el Dentista su Gerente**. Gaceta Odontológica 2:4: pp 26-30 Lima - 2000

En lo que se refiere al aspecto funcional, es la manera como el paciente aprecia o estima que se le ha brindado el servicio y determinará su grado de satisfacción. Por eso se dice que la calidad tiene un componente subjetivo muy grande. De la percepción de la calidad que tenga el paciente, dependerá si se siente satisfecho al haber gastado su dinero en lo que el profesional le hizo, si lo anima a hablar bien de él y lo recomienda ante sus amigos y familiares.²⁷

El Dr. Otero comenta respecto a la "**calidad funcional**" lo siguiente:

" (...) La "calidad funcional" de los servicios que preste en su consultorio es un factor muy importante a tener en cuenta en todo momento, tanto por Ud. como por su personal asistente.

Muchas veces el buen trato que se dispensa a la gente, les impacta más que una buena y lustrosa amalgama de plata. Una cara alegre, sonriente, sobre todo receptiva, que muestre deseos de ayudar, de atender bien; una llamada por teléfono de su parte después de haber hecho una extracción a un paciente, para saber como esta, impresiona mucho y lo distingue como un "médico humano" y no como un buen "saca muelas". (...).²⁸

5.1.2.- EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO COMO UNA EMPRESA INDIVIDUAL O SOCIETARIA:

Muchos son los factores que intervienen en la decisión de optar por trabajar individualmente o en asociación con otro u otros profesionales; y dependen de las razones personales y económicas.

Algunas de las razones para decidirse por trabajar individualmente son las siguientes:

²⁷ MATZUMURA, Juan: **Calidad total en Salud**. Lima – Perú 2001

²⁸ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Estamos viviendo el futuro**. Gaceta Odontológica 1.4: pp.32 Lima 1999

- El carácter individualista del odontólogo no le permite compartir el trabajo con otros profesionales.
- Existen dificultades para establecer relaciones profesionales adecuadas: partición profesional, económica, responsabilidades, etc.
- La población donde se situará el consultorio no es suficiente para proporcionar las ventajas que implica una asociación profesional.
- Se trata de un especialista cuya fuente de pacientes la constituyen profesionales generalistas que no enviarían si trabajaran en asociación.

Las razones para decidirse por una práctica en asociación son las siguientes:

- El trabajo en equipo crea una mejor dinámica personal y profesional, por compartir conocimientos y problemas.
- Permite una mejor calidad de vida, puesto que es posible repartir el trabajo y las urgencias.
- Se puede trabajar a modo de especialista, aunque sea simplemente repartiendo el trabajo según las preferencias y habilidades de cada profesional.
- Se produce una repartición de gastos y de riesgo.
- Se mejora la rentabilidad/gabinete al conseguir una máxima ocupación de los sillones dentales.²⁹

5.1.2.1. RELACIÓN DE ASOCIACIÓN:

Crear una sociedad significa mucho más que unir fuerzas con otro Odontólogo, puede ser una experiencia agradable o desagradable dependiendo de las medidas preventivas aplicadas al inicio de la relación, además ante la búsqueda de un socio se deben considerar prioritariamente las variables humanas, y no dejarse llevar solamente por la intuición.

²⁹ ECHEVARRIA G, José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología**. Madrid-España 1995

Debe existir un acuerdo apropiado que se adecuó a las necesidades personales de los individuos participantes, contando con el asesoramiento de profesionales expertos en los aspectos legales, fiscales, financieros, etc.³⁰

El Dr. Otero comenta lo siguiente respecto a la "**Práctica Asociada**":

"(...) existe una fórmula laboral muy simple, no empleada masivamente en el medio profesional de nuestro país y es lo que se llama "práctica asociada", es decir lograr que varios profesionales se asocien para trabajar juntos en un mismo local, compartiendo egresos con el fin de bajar los gastos generales y poder producir los servicios con un precio de venta final al público, de menor cuantía. Esto se puede conseguir a pesar de que los márgenes de utilidad puedan permanecer invariables en relación a lo que cada quien cobrara en su propio consultorio individual (...)"³¹

5.2. EL ODONTÓLOGO:

Existen muchas definiciones para al profesional Odontólogo que a través de los años han ido cambiando de acuerdo a la evolución de la sociedad; así se tienen las siguientes:

- 1980 "Cirujano que se ocupa de lo relativo a los dientes y a las enfermedades de la boca".
- 1985 "El especialista dedicado a conservar la dentadura, curar sus enfermedades y reponer artificialmente las piezas dentarias".³²
- 1992 "Profesional con una sólida formación científica y una adecuada formación humanística, especialmente capacitado en la mantención de la salud bucal del individuo y de la comunidad y en la prevención, diagnóstico, tratamiento y

³⁰ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: **Gerencia en Odontología**. Tomo II Lima – Perú 2002

³¹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: www.dentistaperu.com

³² ORTELLS, Alfredo: **Gran Diccionario Enciclopédico Universal** Valencia-España 1985

rehabilitación del sistema estomatognático, en el contexto de la salud integral, tanto individual como colectiva (...)"³³

- 1993 "Profesional médico que integra el equipo de salud, dedicado a elaborar y ejecutar programas de promoción, prevención, protección y recuperación de la salud, desarrollando lo concerniente a salud estomatológica".³⁴

La odontología es una actividad en la que interviene el profesional en lo científico y tecnológico, en lo artístico, social y comunitario, siendo el objeto de su desarrollo el hombre mismo: el hombre en lo social, en lo somático, en lo psicológico, en relación a su desarrollo y a su progreso, en lo referente a su funcionalidad y a su salud.³⁵

La concepción que se tiene del profesional odontólogo hoy en día ha cambiado mucho; ya no se le concibe como el individuo mecanista que tiene algo de médico y directo ejecutor artesanal de la tecnología propia de la profesión; sino que se le ve como una persona más dinámica, que proyecta su labor a áreas acordes con las necesidades del hombre y la sociedad.³⁶

El profesional odontólogo desarrolla su labor en cinco áreas fundamentales que son: lo científico, lo técnico, lo clínico, lo social y lo laboral. Así lo científico es la base de todo lo relacionado con la medicina y con el ser humano, lo técnico consiste en recoger la experiencia de terceros y aplicarlo a favor de los pacientes; en lo clínico, es la calidad funcional de los servicios; en lo social, el odontólogo es parte de la

³³ INFANTE, Pedro, NAVIA, Nelson y RODRÍGUEZ, Franco: **Análisis de las características humanísticas del Odontólogo Chileno**, Punto de contacto 73: pp 19-24 Chile- 1992

³⁴ ARANDA DEL MAR, Javier: **Perfil del Odontólogo** Lima 1993.

³⁵ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Estamos viviendo el futuro**. Gaceta Odontológica 1.4: pp.32 Lima 1999

³⁶ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Ser buen dentista no es suficiente**. Cultura Odontológica 1.3: pp.13-15 Arequipa 2002.

sociedad; y lo laboral, es el odontólogo quien se encuentra dentro del contexto cultural del país).³⁷

5.2.1.- EL ODONTÓLOGO COMO GERENTE DE SU CONSULTORIO:

En el Consultorio Odontológico, los dentistas son los propios "gerentes" de su Empresa Odontológica, considerada como una Empresa de Servicios; siendo los responsables de su dirección, y de su buena gestión.

Así los profesionales deben tener las siguientes características en el desarrollo de su trabajo:

- El dentista debe dirigir eficientemente su empresa de salud en la cual ha asumido una responsabilidad personal y económica y por otro lado, con su dedicación y labor asistencia!, tendrá siempre presente que él es el único motor de los ingresos de su consultorio.
- Debe tener presente la aplicación de convenientes normas administrativas, ya que cuanto más se pueda dedicar a su labor médica, ofreciendo servicios de muy alta calidad, mayores serán sus ingresos económicos.
- Debe simplificar y organizar su trabajo y mayor será la calidad de la asistencia, es mejor que reparta responsabilidades para obtener una optimización de los procesos y del rendimiento.³⁸

5.2.2. EL ODONTÓLOGO COMO LÍDER EM SU CONSULTORIO:

El liderazgo es una cualidad del odontólogo bien organizado, en un medio organizado, con auxiliares organizados y organizadores. Deben tener celo y confianza en su trabajo; y se debe haber producido una distribución de las funciones y una delimitación de las responsabilidades.

³⁷ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Estamos viviendo el futuro**. Gaceta Odontológica 1.4: pp.32 Lima 1999

³⁸ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia en Odontología**. Tomo I Lima 2001

La habilidad de liderar cuenta con cuatro condiciones importantes que son:

- Habilidad para poder utilizar el poder de forma responsable y eficiente.
- Habilidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las situaciones.
- Habilidad de inspirar confianza en los fines del trabajo odontológico y seguridad en las decisiones que se adopten al respecto.
- Habilidad de actuar en forma tal que se desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Además existen cinco rasgos físicos de todo líder que están relacionados con la habilidad para el liderazgo (energía, apariencia y estatura), cuatro de inteligencia y habilidad, dieciséis rasgos de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, y autoconfianza), seis características relacionadas con la tarea (impulso por el logro, persistencia, iniciativa) y nueve sociales (cooperación, habilidad interpersonal y habilidad de administración).³⁹

5.3.- EL PACIENTE:

El paciente es el objeto del consultorio dental, ningún consultorio puede sobrevivir sin pacientes son un elemento fundamental en el ejercicio profesional.

Es importante que el odontólogo motive a sus pacientes a través de la entrega de conocimientos, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades, además de debe recordar que los- pacientes enfocan su atención sólo en aquello que les interesa o llama la atención, por lo tanto nuestra información debe contar con características para atraer su atención, ser simple, clara y ayudamos con material audiovisual educativo.

³⁹ BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: **Tratado de Odontología** Tomo IV Madrid-España 1998

Existen diversas actitudes que se deben tomar en cuenta para la educación del paciente:

- Se debe de escuchar las necesidades del paciente para enfocar la motivación del tratamiento en su interés personal.
- El paciente debe elegir su actitud durante el tratamiento, debido a que ésta es de duración extensa y requiere de la participación- de los afectados, una actitud activa y participativa.
- En el ambiente de trabajo debe de haber buen humor, para transmitirlo al paciente.
- Se debe crear necesidad de cambio y luego reforzar esta variación con lo que se conoce como "Reforzamiento Positivo", es decir dar ánimo a nuestros pacientes resaltando sus logros, para que se de cuenta que está progresando.^{40,41}

La relación existente entre el odontólogo y el paciente y el personal, debe ser de confianza, haciendo que cada uno de los pacientes se sienta realmente especial. Debemos recordar siempre su nombre y la actividad que realizan, para poder hacerles preguntas que denoten verdadero interés hacia la parte humana de la persona, generando en el paciente la tranquilidad de sentirse importantes y valorados por su odontólogo.

Además esta transferencia hará que nuestro trabajo sea más placentero, y que el paciente se sienta bien ya que el resultado final será excelente.⁴²

5.3.1. - PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TRATAMIENTO:

Se debe de establecer que se le ofrece al paciente, considerando que la venta no es un engaño ni una manipulación, sino un intercambio beneficioso para el odontólogo y el paciente.

⁴⁰ GILCHRIST. T: www.odontomarketing.com/numeros%anteriors/ART200.htm

⁴¹ www.odontomarketing.com/numeros20ant/ART_MARZO2002

⁴² RODRÍGUEZ GALVES, Adriana: www.dentalcolombia.com/docs/admon/2htm

Tenemos las siguientes formas de comunicación:

- **Lenguaje verbal**, se debe de hablar en el lenguaje de los pacientes, olvidando las palabras técnicas incomprensibles; no hablar demasiado rápido, se debe transmitir ilusión, y hablar lo mínimo posible, además se debe ser sincero y tratar a cada paciente como si fuera el mejor paciente.
El objetivo no es vender, sino convencer al paciente de lo que le explica.
- **Lenguaje no verbal**, nunca se debe hablar con mascarilla puesta, hay que utilizar las manos y gestos para atraer la atención de los pacientes, cuando el paciente gesticula mostrando sentimientos de miedo, asombro, rechazo, debemos observarlo atentamente. Además debemos mirar a los ojos del paciente sin rehuir la mirada.
- **Lenguaje de la acción**, las actitudes del odontólogo y el auxiliar son observadas por el paciente, se debe tener cuidado, por ejemplo tocarse el pelo o contestar el teléfono con los guantes puestos, esto influirá una mala impresión para el paciente. Además no debe hacerse nada cuando se habla con el paciente y evitar hablar por teléfono mientras esta de visita el paciente.
- **Lenguaje de los objetos**, la imagen de los objetos que rodean el consultorio dicen mucho al paciente, por ejemplo chaquetas pulcras, gabinetes ordenados, son indispensables para que aumenten la comunicación con le paciente.⁴³

5.4. LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA ODONTOLÓGICA:

Lamentablemente, es muy frecuente encontrar en una organización que no todos sus miembros tengan en claro y sean conscientes de la principal razón de ser y hacia dónde se dirige la Institución. Es decir, que no sepan para qué existe dentro de la sociedad el lugar donde laboran, que valores pretende demostrar, que políticas se están siguiendo, que protocolos de producción y atención se están contemplando, etc.

⁴³ ECHEVARRIA G, José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología** Madrid –España 1995

Así, se dan día a día muchos momentos en los cuales un trabajador de manera individual y sin saberlo, puede desempeñarse contrariamente a la línea de acción que su institución espera de él. Esto es contraproducente y en muchos casos, costoso para la organización, pues es probable que a la larga signifique menor productividad, disminución de la participación en el mercado o trabajo improductivo.

En la empresa de servicios odontológicos, sin importar el tamaño que tenga, es recomendable enfrentar este tipo de problemas. Y una manera muy fácil de empezar es preguntarse 2 cosas:

1. ¿Para qué estamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser? y
2. ¿Qué queremos lograr dentro de 3, 5, 10 años?

En esencia, la respuesta a la primera interrogante, es la **Misión** de su organización. Es decir, cuál es la actividad primordial a la que se dedica, que debe incluir las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Nuestro nombre.
- ¿Qué hacemos? Nuestros productos o servicios.
- ¿Para quién lo hacemos? Nuestros clientes o pacientes.
- ¿En donde colocamos aquello que hacemos? Nuestro mercado.
- Y lo que hacemos ¿se caracteriza por algo en especial? Nuestros valores.

La **Visión** de la empresa odontológica, que es crucial, pues es muy frecuente vivir solo el día a día sin detenernos a pensar a dónde queremos dirigirnos y mucho menos qué debemos hacer para llegar allí.

La Visión radica en concentrarnos, imaginar y describir, cómo deseamos que sea nuestra organización en un lapso determinado 3, 5, 10 años y cómo la vemos desarrollada. Debemos redactarla de una manera clara, real y objetiva.

Definir en base a la colaboración colectiva, la Misión y Visión de la empresa odontológica, es el punto de partida de cualquier esfuerzo que se desee hacer para realizar un plan estratégico, buscando entender quiénes somos e identificar sistemáticamente nuestras fortalezas y debilidades y determinar cómo es el entorno en donde nos desenvolvemos y cuáles las oportunidades y amenazas que deberemos enfrentar.⁴⁴

5.5. **ANÁLISIS FODA:**

El Análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Fortalezas: son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia,

⁴⁴ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: www.odontomarketing.com/numero%20anteriores/ART_JULIO2001.HTM

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización.⁴⁵

6.- **GESTIÓN:**

Desde el punto de vista general, es la acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar. En forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la actividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización.⁴⁶

6.1. **GESTIÓN ODONTOLÓGICA:**

La Gestión Odontológica se puede definir como el conjunto de actividades, normas y actitudes que tratan de conducir al odontólogo hacia el éxito profesional, entendiéndose como tal no el reconocimiento económico, sino la consecución de unos objetivos personales, profesionales y también económicos.

El objetivo de la gestión odontológica no es ganar más dinero, sino que es un conjunto de procedimientos y métodos que permiten conseguir los objetivos personales y económicos deseados. A su vez, el alcanzar estos objetivos permitirá mejorar la autoestima personal y profesional del Odontólogo y la de sus pacientes y conocidos.⁴⁷

Por otra parte el logro de estos objetivos hará que se aumenten los beneficios, pero siempre será como consecuencia de otras medidas y no como primer objetivo. Quien piense que introducirse en la Gestión Odontológica es aumentar los precios y

⁴⁵ GALLEANO, ZAMORANO y asociados: <http://www.citynet.comar/estudio/foda.htm>

⁴⁶ DOVETTA, Mabel y GUADAGNINI, Mario: **Diccionario de Administración y Ciencias Afines.** México 1995.

⁴⁷ ORTELLS, Alfredo: **Gran Diccionario Enciclopédico Universal** Valencia-España 1985.

disminuir los costos, deberá cambiar mucho sus esquemas para poder afrentarse en la filosofía y sumarse a las ventajas que le ofrece una buena Gestión Odontológica.

Se debe tener en cuenta que con un buen gerenciamiento del consultorio odontológico el profesional logrará eficiencia, eficacia y buenos resultados, traducidos en una adecuada rentabilidad a niveles permisibles para muchas personas.⁴⁸

GESTIÓN ECONÓMICA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Se puede definir como la acción que implica planificar, organizar, controlar, además de la previsión, con el fin de lograr el desarrollo del Consultorio o Empresa Odontológica que involucren el movimiento económico que genere ésta.

Dentro de los conceptos que se deben tener en cuenta para la realización de una correcta Gestión o Administración Económica del Consultorio Odontológico se tienen los siguientes:

- Presupuesto.
- Costos.
 - Costos Fijos.
 - Costos Variables.
 - Calculo de Costos.
 - Obtención de Costos del Consultorio.
- Gastos.
 - Gastos Fijos.
 - Gastos Variables.
- Costos y Gastos del Consultorio Odontológico.
- Precio.
- Determinación de los Precios de los tratamientos odontológicos.

⁴⁸ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Marketing en Odontología** Lima Perú 1992

- Determinación del Costo - Hora - Operativo.
- Determinación del Punto de Equilibrio o Punto Muerto del Consultorio Odontológico.
- Producción del Consultorio Odontológico.
- Productividad del Consultorio Odontológico. Y
- Beneficio del Consultorio Odontológico.

6.2.1. **PRESUPUESTO:**

Es el informe expresado en unidades monetarias sobre planes de acción de la empresa para el futuro.⁴⁹

Presentación cuantitativa formal de recursos asignados para programas o proyectos específicos, dentro de plazos de tiempo establecido.⁵⁰

Programa de acción expresado en dinero como ingresos y gastos correspondientes a un ejercicio referido a un año (anual), 2 años (bienal), etc.⁵¹

Según la Real Academia Española, define presupuesto como el motivo o pretexto con que se ejecuta una cosa; supuesto o suposición; cómputo anticipado del costo de una obra, y también de los gastos e ingresos para un período determinado, de una corporación u organismo público.⁵²

En el caso de abrir un Consultorio Odontológico; como en cualquier negocio o empresa; el profesional debe de estudiar el rendimiento que puede obtener en el

⁴⁹ MMI OCEANO GRUPO EDITORIAL S.A.: **Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME** Barcelona-España 2000

⁵⁰ STONER, James: **Administración** Glosario México 1996

⁵¹ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución – Organización – Contabilidad – Administración de la Empresa**. Tomo I. Lima – Perú 1999.

⁵² OTERO MARTÍNEZ, Jaime: www.odontomarketing.com/numeros%20anteriores/Art_21_MAR_2001

Consultorio y, según éste, decidir el Presupuesto, ya que, de lo contrario, estará asumiendo un riesgo muy grande.

6.2.2. COSTOS:

Costo es el "valor" sacrificado para producir bienes o servicios con la esperanza de obtener beneficios presentes o futuros. Son los desembolsos y deducciones causados por el proceso de fabricar o prestar un bien o servicio. Es el costo de producción del bien o servicio, que es diferente al valor de la venta.

Este dinero egresa para la elaboración directa de un bien o servicio. Son los costos atribuibles a la producción de los bienes o a la generación de los servicios cuya venta da origen a los ingresos operativos.

Aquello que sacrificamos para emprender un determinado curso de acción.

En Odontología "costo" es el dinero que le demanda al profesional la adquisición, el procesamiento y la aplicación de un servicio profesional determinado.^{53,54,55,56,57,58}

Por ejemplo:

* El costo de una amalgama es el costo de los guantes, servilletas, eyector de saliva, porción de hidróxido de calcio o cemento base y de la porción de amalgama que se gasta en una restauración de primera, segunda o tercera clase.⁵⁹

⁵³ BASCONEZ MARTÍNEZ, Antonio: **Tratado de Odontología** Tomo IV Madrid-España 1998

⁵⁴ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia del Consultorio Odontológico**. Gaceta Odontológica 2:1 pp 30-34 y 2:2 pp 20-23 Lima 1999

⁵⁵ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INOJOQUE, Jaime: www.dentistasperu.com

⁵⁶ LINARES SCARCEIEAU, Dino: **Haz realidad tu negocio**. Lima – Perú 1999

⁵⁷ HERAZO ACUÑA, Benjamín: www.odontomarketing.com/articulos/titadm.htm

⁵⁸ ORNA AORBEZO, Carlos y FERRER QUEA, Alejandro: **Formulación de estados financieros a través del Plan Contable General**. Lima – Perú 1977

⁵⁹ Ob.Cit.Orna.

6.2.2.3. CÁLCULO DE COSTOS DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Para realizar este cálculo se debe tener cuenta que los costos del Consultorio Odontológico son de dos tipos:

- De instalación. Y
- De funcionamiento.

1° Costos de instalación.- los cálculos que se han de efectuar son los siguientes:

- **Local;** existen 3 posibilidades principales:
 1. *Local propio.-* se ha de incluir el rendimiento que se obtendrá si se alquilase el local a otra persona: precio m² / año de la zona.
 2. *Compra de local.-* puede comprarse mediante una hipoteca/préstamo o un dinero propio. En este segundo caso se calculará el rendimiento que dará este dinero a plazo fijo o los intereses bancarios.
 3. *Alquiler de local.-* que es el precio del alquiler.
- **Instalaciones.-** deben tenerse en cuenta los siguientes gastos:
 1. Mejoras del local.- para convertirlo en un Consultorio o para mejorar el Consultorio ya existente; es decir la realización de reparaciones necesarias.
 2. Costo del equipo necesario.- éste se considera amortizando o depreciando a los 5 años; por lo tanto, en todos los cálculos de costos anuales deben incluirse los intereses del préstamo dividido por cinco años. Si se solicita un préstamo para adquirir dicho equipo, el valor de compra de éste se le debe añadir el costo de la financiación. Este precio se divide por cinco, y, de esta forma, se obtiene el costo anual del equipo.

2° Costos de funcionamiento.- deben calcularse los siguientes gastos:

Costos fijos como: agua, gas, electricidad, salarios, impuestos profesionales, cuotas profesionales, seguros profesionales, seguros del Consultorio, mantenimiento de éste.

Además de los costos indicados, deben calcularse los costos variables, como son: material fungible, prótesis, material de secretaría, etc., que en la actualidad pueden estimarse habitualmente en el 20-25% de la producción.⁶⁰

Para la obtención de costos en Odontología hay diferentes versiones, las cuales, de ser correctas, deben conducir a un mismo resultado.

El Dr. Herazo Acuña de Colombia propone el siguiente esquema:

Para establecer los costos se deben tener en cuenta los siguientes ítems:

- Valor de interés causado por la inversión en capacitación.
- Valor de interés causados por la inversión en locales, equipos, instrumental y demás elementos.
- Sueldos de personal administrativo, técnico, auxiliar y de servicios generales.
- Gastos de servicios públicos (agua, energía, teléfono, aseo).
- Gastos de administración, Seguros para el consultorio (robo, incendio, otros), profesional (responsabilidad civil) y seguridad social del personal empleado.
- Impuestos locales, departamentales y nacionales.

Los costos en Odontología pueden tener varios indicadores; a modo de ejemplo se presentan varios, los cuales se pueden utilizar de acuerdo con los objetivos o intereses profesionales o institucionales; ellos pueden ser:

- Costo por tiempo determinado (minuto - hora - día - mes).
- Costo por atención realizada.
- Costo por procedimiento realizado.
- Costo por tratamiento terminado.⁶¹

La contadora Mana Isabel Trespacios, asesora de Empresas Odontológicas considera respecto a " **Los Costos en el Consultorio Odontológico** " lo siguiente.

⁶⁰ ECHEVARRIA G, José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología**. Madrid-España 1995

⁶¹ HERAZO ACUÑA, Benjamín: www.odontomarketing.com/articulos/titadm.htm

"(...) el manejo de los costos es una herramienta poco usual en el sector odontológico, pero que significa la garantía de subsistencia de cualquier empresa. No es difícil acercarnos a un buen estudio de costos, lo más importante es tener una información contable confiable para lograr hacer una primera distinción de los costos directos e indirectos del negocio".⁶²

A partir de esta información se considera básico «llegar a conocer el costo mensual del consultorio, el costo de un tratamiento en sus diferentes características, y lo más importante, conocer el costo de la mínima unidad de tiempo " *El minuto.*" Esto con el fin de establecer el costo de una cita cualquiera que sea su duración y cargarle a ese tratamiento de una manera rigurosa el costo de la atención de un paciente cada vez que sea atendido.

De otro lado este método permite comparar los costos que un paciente ha acumulado en el curso de un tratamiento, frente al monto de abonos que éste ha realizado.

Sin duda uno de los elementos que se deben tener en cuenta en la elaboración del presupuesto del paciente que aspira realizarse su tratamiento, es la influencia de los incrementos que tendrán los costos en el curso del mismo. Así se debe realizar un presupuesto.⁶³

Por ejemplo:

* En un tratamiento de Ortodoncia, en el mes de Septiembre, para un tiempo aproximado de 30 citas, debo tener en cuenta que este tratamiento tendrá costos que

⁶² TRESPALACIOS A, María Isabel: www.dentalcolombia.com/docs/odontoyeconomia.htm

⁶³ Ob. Cit. Trespalcios

incrementarán durante tres períodos, por lo tanto se verá afectada mi rentabilidad como mínimo en el monto de la inflación para cada año.⁶⁴

6.2.3. GASTOS:

Son las deducciones causadas por la administración del negocio; como es el caso de sueldo del profesional, el pago del contador, pago del alquiler del consultorio, pago de los servicios de agua, luz, teléfono, etc.⁶⁵

Es todo el dinero que egresa como elemento circundante a la ejecución de un bien o servicio.⁶⁶

En odontología, "gasto" se debe conceptuar como el importe de dinero que le sea necesario al profesional para cubrir los factores directos o indirectos en la ejecución del mismo servicio. Incluye la dirección técnica y administrativa.⁶⁷

6.2.3.1. GASTOS FIJOS:

Son aquellos que no están generados por el trabajo. Son independientes de la producción. Existen incluso cuando no se está trabajando.

Son los gastos de mantenimiento del consultorio, es decir lo que cuesta mantenerlo abierto sin pacientes.⁶⁸

Se pueden considerar como los **Gastos Fijos del Consultorio Odontológico** los siguientes:

- Local (alquiler).
- Agua.
- Luz.
- Teléfono.

⁶⁴ ORTIZ, Nicolás: www.costosenodontologia.com

⁶⁵ HERAZO ACUÑA, Benjamín: www.odotomarketing.com/articulos/titadm.htm

⁶⁶ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: www.dentistasperu.com

⁶⁷ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia del Consultorio Odontológico** Gaceta Odontológica 2:1. pp.30-34 y 2:2:pp 20-23 Lima 1999.

⁶⁸ ECHEVARRIA G. José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología** Madrid-España 1995

- Guardianía y seguridad.
- Limpieza del local.
- Depreciación o amortización.
- Material de limpieza.
- Bioseguridad.
- Contador.
- Impuestos.
- Sueldo personal.
- Indemnizaciones
- Pólizas de seguro, entre otras.⁶⁹

6.2.3.2. GASTOS VARIABLES:

Son aquellos que genera el trabajo. Cuanto mayor sea el trabajo, mayores serán también los gastos variables.

Se pueden considerar como los **Gastos Variables del Consultorio Odontológico** los siguientes:

- Laboratorio (protesista) .
- Material de secretaría.
- Materiales dentales respecto a la especialidad que se esta trabajando, como (resinas, amalgama, material de impresión, etc.).⁷⁰

6.2.4. COSTOS Y GASTOS DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Durante la práctica de atención odontológica se generan diversos costos y gastos, pero se deben diferenciar cuáles son los costos y cuáles los gastos de cada tratamiento.

⁶⁹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia del Consultorio Odontológico** Gaceta Odontológica 2:1. pp.30-34 y 2:2:pp 20-23 Lima 1999.

⁷⁰ ECHEVARRIA G. José y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología** Madrid-España 1995

La importancia de hacer una distinción entre ambos radica en el hecho de que los gastos no son parte del costo de producción o fabricación de un bien o servicio. Para distinguir fácilmente entre costo y gasto, relacionaremos los costos a la producción y los gastos a la administración del negocio.⁷¹

El termino Costo pretende determinar la magnitud en dinero que cuesta el ejercicio profesional; en cambio Gasto es la acción del uso frecuente del dinero.⁷²

Por Ejemplo:

* Los Costos son: el sueldo del odontólogo, materiales dentales, mantenimiento de equipos. Están directamente relacionados con el proceso de producción.

Los Gastos son: sueldo de la asistente, sueldo del contador, servicios básicos (luz, agua, teléfono). Están directamente relacionados con la administración del consultorio odontológico.⁷³

Por Ejemplo:

- El costo de una amalgama es el dinero invertido en la limadura de plata, en el mercurio, el rollo de algodón aislador, la base de la cavidad, el eyector de saliva, la servilleta para el paciente, el campo del pecho del paciente, etc., y el gasto es el pago del alquiler, de luz, agua, teléfono, sueldos del personal, impuestos, etc."
- El costo de una resina incluirá el dinero gastado en el material de obturación, en la luz halógena, el material de base de la obturación y el valor de todos aquellos elementos que intervengan directamente en la obturación propiamente dicha. Será considerado como gasto de la obturación nuestra utilidad, la proporción del sueldo de la asistente, el agua de la escupidera, el teléfono, la luz eléctrica, el pago de impuestos, etc.¹²

⁷¹ LINARES SCARCERIEAU, dino: **Haz realidad tu negocio** Lima – Perú 1999

⁷² ORTIZ, Nicolás: www.costosenodontologia.com

⁷³ Ob.Cit: Ortiz

6.2.5. PRECIO:

Es el Valor pecuniario en que se estima una cosa. Estimación, importancia o crédito.⁷⁴

Es el resultado de sumar los valores de los factores que se han empleado en la producción de un servicio, considerado como el valor de venta final de un producto, bien o servicio.⁷⁵

El Dr. Raúl Truoco de Argentina incorporó en el ámbito latino americano las definiciones y diferencias que entre "honorario" y "arancel o tarifario".

Para él, " **honorario** " es " la determinación económica de lo que se debe cobrar por un servicio profesional, sin tener en cuenta fórmulas matemáticas o sistemas. Es establecido por una de las partes, generalmente el dentista". Años atrás se conceptuaba el " honorario profesional", como una "retribución de honor" que recibía el dentista de parte del paciente, por el enorme "servicio" que se le había prestado. Inclusive, el término de " servicio " se entendía casi como "el favor especial que se había hecho al solucionarle un problema de salud".

El Dr. Truoco conceptuaba como " **arancel o tarifario**", como el precio pactado, estipulado y aceptado por dos partes para el cobro de una prestación profesional". El arancel es un concepto más comercial de la transacción de compra - venta de servicios profesionales y hacia eso nos ha llevado la evolución del mercado. Ahora es más común hablar de "aranceles" y "tarifas" en vez de "honorarios".⁷⁶

⁷⁴ DANAE, S.A y OCÉANO S.A.: Ediciones. Diccionario Enciclopédico Éxito. Tomo IV Barcelona-España 1983

⁷⁵ LINARES SCARCERIEAU, dino: **Haz realidad tu negocio** Lima – Perú 1999

⁷⁶ www.dentistasperu.com/docs/admon/calidad2.htm

6.2.5.1. DETERMINACIÓN DE LOS PRECIOS DE LOS TRATAMIENTOS

ODONTOLÓGICOS:

El precio de los tratamientos es una característica que influye de manera muy importante en la expectativa que el paciente se crea del conjunto del servicio.

La determinación del precio de los tratamientos puede considerarse en función de tres factores principales:

- **Del costo**, la determinación del costo de un servicio es siempre discutible y complicada, y los tratamientos odontológicos no son una excepción. La manera de hacerlo es mediante la monitorización del trabajo.
- **Del profesional**, la elección por parte del profesional de una política de obtención de beneficios elevados o bajos es personal y no discutible.
- **Del mercado**, la gestión de precios en el consultorio es muy dependiente de factores externos, es decir del mercado (oferta, competencia, etc.)

Esto explica la diferencia de precios, a veces enorme, existente entre Consultorios Odontológicos distintos para un mismo tratamiento.

Además existe un nuevo factor que es "el grado de complejidad del servicio profesional", que fue incorporado adicional en la determinación de los honorarios profesionales.⁷⁷

Los pacientes aceptan las diferencias de precio según los niveles de prestación. Así existen los siguientes niveles:

- **Nivel cualitativo**; según diferentes niveles técnicos de la prestación que puede percibir el paciente; éste encuentra lógico pagar más por el tratamiento de un especialista que por el de un generalista.

⁷⁷ www.dentistasperu.com/articulos/art08.htm

- **Nivel de diversidad de atributos del Consultorio;** cuantos más atributos periféricos perciba el paciente que tiene el Consultorio dental, más dispuesto estará a pagar más. Por ejemplo: como aparcamiento en el propio edificio, lujo del consultorio, mínimo tiempo de espera, etc. El paciente percibe que todo ello implica un costo suplementario y comprende que quede reflejado en los precios.
- **Emulación;** además de los diferentes niveles e prestación, el paciente también está dispuesto a pagar más por la imagen de si mismo. La oferta de servicios dentales se ha de adaptar al tipo de paciente que se aspire tratar: Los grupos socio-profesionales con alto poder adquisitivo pedirán unos atributos determinados y estarán dispuestos a pagar más por ello.

La apreciación de "barato" o "caro" no depende del vendedor, sino del comprador, y tampoco depende del poder adquisitivo de éste.

De hecho, un tratamiento será barato o caro según el precio que el paciente esté dispuesto a pagar por él.

Se han de considerar dos factores: el valor percibido por el paciente y el costo para el paciente. Si un tratamiento vale más de lo que cuesta, será barato, mientras que si cuesta más de lo que vale, será más caro.

La asesora de Empresas Odontológicas, María Isabel Trespalacios tiene la siguiente opinión respecto al "***Establecimiento de Precios de los tratamientos dentales***":

"(...) el precio es siempre un factor subjetivo, en el que intervienen la valoración del trabajo del profesional, el valor de los recursos, el grado de expectativas frente al negocio y hasta la satisfacción de las necesidades individuales (...)"⁷⁸

⁷⁸ TRESPALACIOS A, María Isabel www.dentlacolombia.com/docs/admon/odontoyeconomia.htm

Existen en las leyes de la economía, dos elementos inviolables para la fijación del precio de un servicio: *El piso*, que está delimitado por los costos (individuales de cada empresa) y *El Techo* que lo marca el mercado.

Ambos elementos han de marcar la pauta para fijar el precio de un tratamiento, conociendo los costos y asegurando un margen de rentabilidad deseado, sin que con ello sobrepase los límites que fija el mercado para no incurrir en el riesgo de salir del mismo.

El profesional debe conocer sus costos, proyectarlos y controlarlos, de esta manera podrá garantizarle a su negocio la utilidad deseada y permanecer en un mercado en sana competencia.

Existe una variedad de alternativas que deben ofrecerse al paciente (cliente), como forma de pago, entendiendo que todas y cada una de ellas, tienen igual valor en el tiempo o lo que es lo mismo decir son precios EQUIVALENTES.

En todas las opciones de pago deben tenerse como mínimo el monto de la inflación presente en cada período de tiempo a diferir.

Por ejemplo:

* Se tiene un tratamiento que comienza hoy y su valor nominal es de \$2.800.000, se propone una forma de pago del 30% como cuota inicial (\$ 840.000) y 26 cuotas iguales, las cuales contemplan una inflación del 8% (para el caso Colombiano). Tradicionalmente las cuotas serían calculadas con una división *simple de los restantes de \$1,960.000 entre 26 meses, es decir \$75.384 cada una*. Sin embargo financieramente el valor de cada cuota que ha de proteger de la inflación es por valor de \$82.356 y un valor final de \$2,981.256.

Es recomendable:

1. Acordar con el paciente la forma de pago que más cómodo le resulte, y establecer con la ayuda de su contador el valor que financieramente se derive de él.
2. Elevar esta forma de pago a un acuerdo escrito (contrato, hoja de consentimiento).⁷⁹

En resumen, la determinación de los precios de los tratamientos odontológicos dependen de tres factores que son: ***Del mercado, de los Costos y del Profesional.***

6.2.6. DETERMINACIÓN DEL COSTO HORA OPERATIVO:

El C-H-O, es el costo que tiene un tratamiento en una hora de tiempo

Se obtiene sumando todos y cada uno de los factores que se pueden considerar tanto como "Costo" y como "Gasto", en el desarrollo y ejecución de las actividades profesionales. El importe total de dinero obtenido, se dividirá entre el número de horas que se ejerce en el Consultorio.

Por ejemplo:

* Si tener un Consultorio demanda un egreso total de US \$ 3,900.00 mensuales y el Odontólogo trabaja en él 7 horas diarias durante 22 días al mes (es decir un total de 154 horas al mes), se dividen los \$3,900 entre 154 y se tiene un C.H.O. de US \$ 25.32. Si se realiza alguna labor profesional que demande exactamente ese tiempo, una hora, ése será el "costo operativo" del trabajo.

Lógicamente a este importe se le debe adicionar una cantidad de dinero o un porcentaje determinado, por concepto de "utilidad".

Este valor del " Costo - Hora " se debe mantener siempre vigente y reajustarlo todos los meses.

⁷⁹ TRESPALACIOS A, María Isabel www.dentlacolombia.com/docs/admon/odontoyeconomia.htm

Si el odontólogo trabaja en su consultorio particular solamente 4 horas al día, su Costo Hora Operativo será mayor, pues no todos los gastos son proporcionalmente menores. No porque el profesional trabaje 4 horas diarias en vez de 8, sus gastos serán exactamente la mitad. El pago de alquiler mensual del Consultorio es el mismo, trabaje el profesional 1, 4 u 8 horas al día. Lo mismo le pasa respecto al pago mensual de la persona que atiende el teléfono, ya que ella deberá asistir durante todo el horario de 8 horas. Igual será con el Contador, la guardianía, etc.

Por ejemplo:

* Si el Odontólogo trabaja 4 horas diarias, la cifra total de gastos de su Consultorio se debe dividir entre 88 horas (22 días por 4 horas) y se obtiene su C.H.O. Si tiene un gasto general de: US \$ 1,500 y trabaja 8 horas diarias, su Costo Hora será de US \$ 8.52. ($US \$ 1,500 : 176 = 8.52$). Si lo hace 4 horas diarias, el resultado será de US \$ 17.04 ($US \$ 1,500 : 88 = 17.04$).

Al trabajar la mitad de horas, tal vez el profesional logre reducir sus gastos en un 25 a 30 %. En ese caso, los gastos de ser 30 % menos, equivaldrían a US \$ 990.00 y su costo hora será de US \$ 11.25, mayor que la cifra de US \$ 8.52 obtenida inicialmente para 4 horas de trabajo.

Existen diversos factores que inciden en la determinación del Costo Hora como son los Gastos Fijos y Variables y los Gastos Eventuales:

GASTOS FIJOS Y VARIABLES:

Local
Agua
Luz
Teléfono
Guardiania y seguridad

GASTOS EVENTUALES:

Reparación local
Reparación equipos
Mantenimiento equipos
Mantenimiento computadora
Libros y revistas

Limpieza del local	Congresos y cursos
Depreciación	Cuotas institucionales
Material de limpieza	Imprenta
Bioseguridad	Librería
Contador	Uniformes del profesional
Impuestos	Uniformes del personal
Materiales odontológicos	Correo
Laboratorio	Fondo de capacitación
Sueldo profesionales	Otros
Sueldo personal	
Indemnizaciones	

Los gastos eventuales deben "mensualizarse" para que se consideren en el Costo Hora. También es necesario que el Odontólogo anote todos y cada uno de sus ingresos y gastos, para mantener siempre un Costo Hora real.

El Coeficiente Horario Eficaz esta determinado por el tiempo de permanencia en el Consultorio Odontológico en el que el profesional no trabaja clínicamente con el paciente, este tiempo es más productivo que el clínico si el odontólogo desarrolla las siguientes actividades como: formulación de planes de tratamiento, consultas con otros colegas sobre cualquier aspecto de determinado paciente, llamadas al medico de cabecera o al especialista para solicitar información clínica del paciente, contactos con el laboratorio de prótesis, estudio en profundidad de un caso clínico concreto, etc.⁸⁰

Los fondos financieros generados en el Consultorio siempre deberán administrarse adecuadamente, ante la limitación de transformar el Consultorio en una empresa

⁸⁰ BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: **Tratado de odontología** Tomo IV Madrid-España 1998

dedicada a otros rubros, debido a las limitaciones que la profesión exige al Odontólogo originado por el alto grado de la especialización profesional.

También se deben tener presentes:

- El ahorro constante.
- Analizar los niveles de compras.
- Evitar el dispendio.
- Realizar constantes medidas de Control sobre los Ingresos y los Egresos.⁸¹

6.2.7. PUNTO DE EQUILIBRIO DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

El Punto de Equilibrio, llamado también Punto Muerto, Umbral de Rentabilidad, representa el nivel de ingresos a partir de los cuales se obtienen beneficios, es aquel nivel de operación donde las ventas cubren exactamente los gastos totales, o el punto de igualdad de ingresos y gastos, o número de horas de trabajo necesarias para cubrir los gastos fijos y variables.^{82,83,84,85}

Por ejemplo:

* Supóngase que los gastos fijos mensuales son de S/ 500 00, y los gastos variables, del 20% de su producción (cada S/10 00 ingresados cuestan S/ 2 00 en gasto de material). Con este supuesto, los primeros S/ 625 00 que se ingresan son para cubrir gastos:

- S/ 500.00 para gastos fijos.
- S/ 125.00 (el 20% de 625.000) lo que cuesta producir estos ingresos.

Es decir, *El Punto de Equilibrio* de este Consultorio son S/ 625.00 y, a partir de estos ingresos se obtienen beneficios.

⁸¹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **El consultorio una empresa, El dentista su gerente** Gaceta odontológica 2:4: pp.26-30 Lima – Perú 2000.

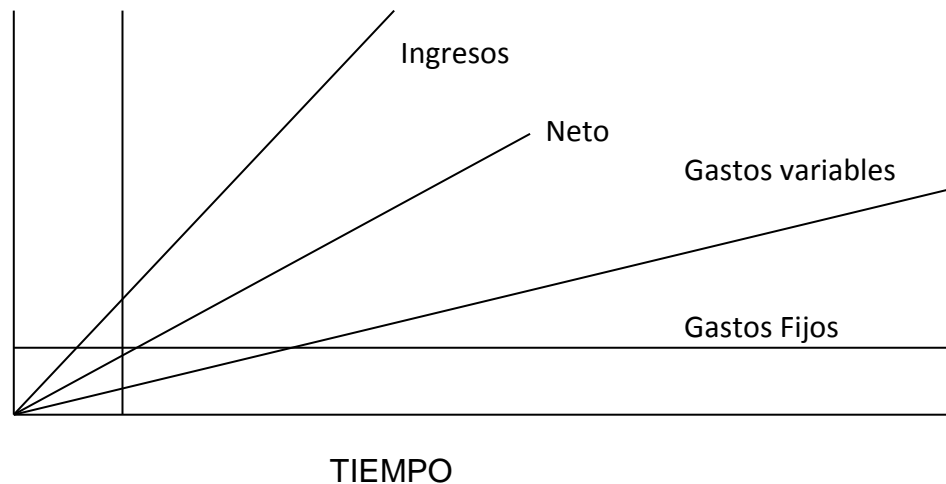
⁸² BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: **Tratado de Odontología** Tomo IV Madrid-España 1998

⁸³ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Ser buen dentista no es suficiente** Cultura Odontológica Arequipa 2002

⁸⁴ ORNA ORBEZO, Carlos y FERRER QUEA, Alejandro: **Formulación de estados financieros a través del Plan Contable** Lima – Perú 1977.

⁸⁵ www.ula.ve/fomento/puvlic3.com

Gráficamente se representa mediante el siguiente esquema:



Se tienen dos conceptos que son: los Ingresos (*Sl.*) y el Tiempo:

- La recta de ingresos representa la evolución del dinero ingresado.
- La recta de Gastos Variables representa dichos gastos.
- La recta de Ingresos Netos, representa a los Ingresos menos los Gastos Variables.
- La recta de Gastos Fijos son constantes, son iguales todos los meses.
- Los Ingresos Netos alcanzan a los Gastos Fijos, es decir que el consultorio no gana ni pierde.
- El Punto de Equilibrio es una línea vertical que se cruza con los ingresos, por encima de este valor se obtienen beneficios.



Además se debe calcular el Punto de Equilibrio considerando los siguientes aspectos:

1. Si se ha seguido durante algún tiempo la monitorización del Consultorio, ahora podrá conocerse la producción y los gastos variables.
2. Se calcula el cociente: gastos variables/producción (%) al que se denomina (GV%).
3. Se aplica la siguiente fórmula;

Y de esta manera se obtiene numéricamente el Punto de Equilibrio del Consultorio Odontológico.⁸⁶

6.2.8. PRODUCCIÓN DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Es la actividad que transforma determinados bienes en otros que poseen una utilidad mayor.⁸⁷

La producción del Consultorio es la suma de los tratamientos que se efectúan a los pacientes y debe medirse en dos planos:

- Profesional.
- Del consultorio.

El profesional genera una producción, pero el consultorio (colaboradores, higienistas, etc.) también, lo que depende de dos factores:

1. El número de pacientes, este factor puede estar influido por las primeras visitas, el sistema de recuerdo de visita y la fidelidad de los pacientes.
2. Los precios, este factor depende de: los costos (es el único que puede tratarse de manera numérica), el mercado, el posicionamiento propio y el factor individual del profesional.⁸⁸

6.2.9. PRODUCTIVIDAD DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

El diccionario señala que "Productividad", significa: "Facultad de producir. Incremento simultáneo de la producción y el rendimiento, debido a la modernización del material y a la mejora de los métodos de trabajo".⁸⁹

⁸⁶ ECHEVARRIA G. Jose y CUENCA SALA, Emily: **Manual de Odontología** Madrid-España 1995.

⁸⁷ OTERO MARTÍNEZ, Jaime [www.odontomarketing.com/numero%20anteriores/ART JULIO 2](http://www.odontomarketing.com/numero%20anteriores/ART_JULIO_2)

⁸⁸ Ob.Cit. Echevarria

⁸⁹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime www.odontomarketing.com/articulos/art33_SETIEMBRE-20001.HTM

Es la capacidad de los diversos factores de producción para incrementar el producto total.⁹⁰

Medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de la eficiencia y la competitividad de una empresa.⁹¹

Para medir la productividad individual del Consultorio, según el Manual de Odontología se deben tener en cuenta:

Producción

Horas de trabajo

Es un coeficiente fundamental. Es quizás el que mejor mide la salud del Consultorio. Se ha de comparar con los costos/hora.

El aumento de la productividad en el Consultorio, implica el lograr producir más, en una misma unidad de tiempo. Si los gastos permanecen semejantes, disminuye el costo unitario del servicio, aumentando el rendimiento económico final. Esta disminución del costo unitario puede trasladarse en todo o en parte a favor del usuario, aumentando sus posibilidades de acceder al servicio.⁹²

Ante la posibilidad de recibir un nivel semejante de calidad, la persona que necesita de ese bien o servicio, optará por adquirirlo en el Consultorio Odontológico en el que se le ofrece una ventaja económica, es decir, donde lo pueda adquirir a menor precio.

6.2.10. BENEFICIO DEL CONSULTORIO

ODONTOLÓGICO:

Es el saldo favorable entre ingresos y egresos de una operación económica concreta o de la explotación de una industria, después de deducidos los gastos.⁹³

Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de un producto o servicio.

⁹⁰ MMI OCEANO GRUPO EDITORIAL S.A. **Enciclopedia Práctica de la pequeña y Mediana Empresa PYME** Barcelona-España 2000.

⁹¹ STONER, James: **Administración** glosario México 1996.

⁹² OTERO MARTÍNEZ, Jaime www.odontomarketing.com/articulos/art33_SETIEMBRE-20001.HTM

⁹³ Ob.Cit: Mmi

Finalmente se debe tener en cuenta el Beneficio logrado como fruto del trabajo realizado en el Consultorio Odontológico.

Los beneficios dependen de dos factores:

1. Control de gastos.
2. Control de caja. El coeficiente que se ha de tener en cuenta es:

Beneficio

Horas de trabajo

Es el principal entre otros coeficientes.

6.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Se puede definir como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo del o los miembros del Consultorio Odontológico y la de fijar el plan de acción de la Empresa; de coordinar las finanzas, la producción y la distribución de la organización así como el control final del trabajo y de los objetivos planteados.

Dentro de los conceptos que se deben tener en cuenta para la aplicación de una correcta Gestión Administrativa del Consultorio Odontológico se tienen los siguientes:

- Inventario de Bienes.
- Amortización y Depreciación.
- Hoja de Ingresos y Egresos.
- Porcentaje de Gastos sobre Ingresos.
- Administración de Recursos.
- Recursos Humanos.
- Inventarios de materiales e insumes.
- Cartera. Administración Financiera.
- Tesorería.
- Contabilidad.

- Impuestos.

Técnicas de Control en el Consultorio Odontológico.

6.3.1. INVENTARIO DE BIENES:

Lo primero que se debe obtener en el Consultorio, es un Inventario General Valorizado de las Unidades, Equipos e Instrumental existentes. Ello permitirá conocer con exactitud la inversión de trabajo.

Una de las razones por las que el profesional debe tener un inventario de bienes absolutamente detallado, es porque debe conocer cuánto es su capital de trabajo.

Se debe incluir en el inventario; el local en donde trabaja el profesional y si es propio, la renta que éste le podría dar. También se anota en él todos los muebles, equipos y demás enseres que se encuentren en su Consultorio, incluyendo las sillas de la sala de espera, los revisteros, los espejos del baño, los teléfonos, computadoras, etc.

Este conjunto de elementos indispensables para el trabajo, sufre un gasto continuo por su uso, lo que exige una reposición cada cierto tiempo mediante la amortización.⁹⁴

6.3.2. AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN:

Amortizar significa hacer entregas parciales sobre el valor total de una obligación, es la deducción contable sobre el valor del Activo por desgaste en un período económico.⁹⁵

Depreciación es el desgaste de las unidades, instrumental e inmuebles del Consultorio.⁹⁶

⁹⁴ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **El consultorio una Empresa, El dentista su gerente** Gaceta Odontológica 2:4,pp26-30 Lima – Perú 2000

⁹⁵ CALLO CÁCERES, Antonio: **Constitución, organización, Contabilidad, Administración de la Empresa** tomo I Lima – Perú 1999

⁹⁶ LINARES SCARCERIEAU, Dino **Haz realidad tu negocio** Lima – Perú 1999

La Amortización es la cantidad económica necesaria para restituir un inmueble a su situación inicial como nuevo, puesto que su valor se ha ido reduciendo por el paso del tiempo, es decir que ha sufrido una depreciación.⁹⁷

Entonces la Amortización es una acción administrativa que se debe de llevar a cabo en el Consultorio Odontológico, con los inmuebles, instrumental equipos, etc., con que se cuenta en el centro de trabajo.

Estos bienes tienen un valor total determinado que el Odontólogo *deberá depreciar mensualmente y cargarlo a) rubro de "Gastos Generales del Consultorio" con siguiente criterio:*

Índices de Depreciación:

Unidades y Sillones de Atención	15 años
Aparatos de Rx	15 años
Instrumental	10 años
Mobiliario	5 años



Para calcular inicialmente el valor total de la inversión se debe anotar el importe que se pagó por cada uno de los bienes existentes en el Consultorio y si éstos son antiguos, se les valorizará de acuerdo a su actual nivel de conservación, lo que está en relación directa con su grado de depreciación.

Es importante colocar en los registros, el valor que pagarían en el mercado por cada uno de los bienes, de acuerdo a su actual estado de conservación, presentación, uso y funcionamiento.

Por ejemplo:

* Si en Unidades y Sillones se tiene una inversión total de US \$25,000, se divide esa cantidad entre 15 y se tiene un primer resultado de depreciación anual equivalente a: US \$ 1,667. Para obtener el valor de depreciación mensual se divide esta última suma

⁹⁷ Diccionario General de la Lengua Española.

entre 12 y obtendrá un valor de US \$ 138.91 cifra que se debe considerar como gasto general todos los meses, por el rubro "Depreciación de Unidades y Sillones".

La misma operación se debe realizar respecto a los equipos de Rx., el Instrumental y el mobiliario y así con todos los bienes no consumibles, logrando de esta manera que cuando deban renovar, su valor ya estará cubierto con un Fondo de Re-equipamiento que el Odontólogo debe destinar para este fin específico. Esa suma deberá estar guardada en una cuenta especial en el Banco.⁹⁸

6.3.3. HOJA DE INGRESOS - EGRESOS:

Los ingresos son la circulación económica del consultorio odontológico compuesto por una entrada de dinero en contrapartida de la cual se entrega un bien o se presta un servicio.

Y los egresos son la operación económica que origina una doble circulación económica en el consultorio odontológico, compuesto por la salida de dinero en contrapartida de la cual se recibe algo real, bienes o servicios que colaborarán en el proceso productivo.⁹⁹

Como en cualquier empresa, es absolutamente indispensable anotar con precisión todos los ingresos y a la vez, registrar detalladamente todos los egresos. Se debe incluir todo el dinero que le demanda al Odontólogo ejercer la profesión o lo gastado por el hecho de ser Dentista.

Si el profesional asiste a un Curso de Post Grado sobre algún tema de Odontología, se debe anotar, si asiste a un Congreso Odontológico o toma algún Curso sobre Relaciones Humanas o Ventas, también se anota, si compra un libro de Odontología, se registra ese gasto, si se invita a un colega extranjero, esas son relaciones públicas,

⁹⁸ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **El consultorio una Empresa, El dentista su gerente** Gaceta Odontológica 2:4,pp26-30 Lima – Perú 2000

⁹⁹ MMI OCEANO GRUPO EDITORIAL S.A. **Enciclopedia Práctica de la pequeña y Mediana Empresa PYME** Barcelona-España 2000.

también se anotan; en cambio si el Odontólogo compra una novela, no se debe anotar, pues eso no es necesario para ejercer la Odontología, Además se deben anotar el jabón, los desinfectantes, los materiales de limpieza, el pago de la luz eléctrica, agua, arbitrios, licencia municipal de funcionamiento, cuota de instituciones, Colegio Odontológico, vigilancia, Serenazgo, arbitrios, materiales dentales de uso del Consultorio etc.¹⁰⁰

6.3.3. PORCENTAJE DE GASTOS SOBRE INGRESOS:

Como su nombre lo indica, este índice refleja la relación existente entre los gastos efectuados y los ingresos habidos. Sirve para determinar la eficacia, ya que permite determinar cuánto es el remanente porcentual, mes a mes. A mejor gerencia, menores gastos y más utilidad, lo que equivale a mejores resultados para el beneficio del Odontólogo.

Se obtiene restando todos los egresos (Gastos fijos y variables) de los Ingresos Netos habidos.

Por ejemplo:

* Si un profesional tiene un Ingreso Neto mensual de US \$ 5,000 en su Consultorio y sus gastos están en el orden de US \$ 1,000, se resta 1,000 de 5,000, entonces su utilidad mensual o remanente será del orden de los US \$ 4,000.

Lo importante es conocer cuál es el remanente de utilidad mensual y si es que se mantiene un porcentaje bajo de egresos en relación con los ingresos.

Esta operación se debe realizar todos los meses, para comparar resultados mes a mes y así poder monitorizar el trabajo del Consultorio.

¹⁰⁰ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia y consultorio odontológico** Gaceta Odontológica 2:1,pp 30-34 y 2:2:pp 20-23Lima – Perú 1999

Resumiendo, este índice de Porcentaje de Egresos sobre Ingresos ayuda a conocer la utilidad del Consultorio Odontológico.

Comparar la diferencia entre Ingresos y Egresos le permite al profesional conocer su margen de utilidad. Esta información siempre es de suma importancia porque orienta el ejercicio profesional, hará saber al Odontólogo el punto de eficiencia económica de su Consultorio.¹⁰¹

6.3.4. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS:

Se tienen que administrar los siguientes recursos:

1. Los Recursos Humanos: son un concepto concebido como algo abstracto, pero en realidad representa a los compañeros de trabajo y al profesional. Las personas que interactúan dentro del marco de la cultura organizacional o personalidad del Consultorio valen mucho más que la infraestructura y el capital del mismo.

Se debe de considerar el tiempo del profesional como determinante del tamaño de la Empresa. Es decir, el tiempo que trabaja en el Consultorio, de acuerdo a la cantidad de pacientes que atiende en él.

El personal auxiliar, como la asistente, secretaria, promotores, etc., forman parte de los recursos humanos del consultorio y cumplen una función importante dentro del desenvolvimiento de éste.

El número de personas que se requiere es de acuerdo al número de pacientes atendidos en promedio mes, y a la cantidad de unidades que se utilizan en el Consultorio; se tiene que asignar funciones al personal de acuerdo a la clasificación y disponibilidad del tiempo clínico, operativo y administrativo del consultorio.

¹⁰¹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Gerencia y consultorio odontológico** Gaceta Odontológica 2:1,pp 30-34 y 2:2:pp 20-23Lima – Perú 1999

El buen Gerente es aquel que trabaja con personas que estima y conoce y no con extraños. Se debe lograr una comunicación abierta entre los miembros del equipo de trabajo, con el fin de lograr una productividad mejor.

Es mejor trabajar con un grupo de amigos que con un montón de extraños, las reuniones con el personal sirven para planificar y organizar el trabajo, así como para dar a conocer pautas directrices; y son muy importantes las reuniones fuera del consultorio, estas unen a los trabajadores y mejoran el trabajo, porque existen mejores relaciones interpersonales.

El odontólogo debe preocuparse porque exista un equilibrio de emociones y sentimientos favorables entre los miembros de su consultorio.

Para que exista una buena relación entre los miembros de un equipo de trabajo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

Capacitación, tomando cursos de dirección de personas; lo mejor es asistir a estos cursos con el personal de su consultorio.

Proteger al personal, es importante que se de en diferentes áreas, lo mejor es hacerlo en áreas que estén mal cubiertas por el empleado.

Saber delegar, señalando las áreas de responsabilidad de cada quien; cada persona debe conocer cual es su trabajo, mejor si tiene sus responsabilidades por escrito, en el Manual de Métodos y Procedimientos del Consultorio Odontológico.

Efectuar un control del desempeño del personal, el odontólogo debe controlar este trabajo para tener el conocimiento exacto de las áreas de su consultorio, así podrá determinar la salud de su empresa. Controla no es dudar de nadie.

Entrenar y asesorar constantemente al personal, demostrando nuestro interés por el progreso de cada uno. Cuando mayor sea el nivel de entrenamiento, mayor oportunidades tendrá la persona para su propio beneficio y aún, para obtener mejores cargos para el futuro.

Elogiar mesuradamente, preferiblemente delante de terceras personas, cuando alguien haga algo bien es importante que los demás lo sepan, pues sirve de gran estímulo y recompensa.

Llamar la atención en privado, las personas deben saber que si hacen algo inadecuado se les debe llamar la atención por ello.

Quien trabaja bien no tiene ningún problema que controlen su trabajo, quien quiere hacer algo indebido, rechaza la vigilancia.

Manejar convenientemente tensiones del trabajo, el odontólogo debe resolver estas tensiones satisfactoriamente con justicia y rapidez.

Medir a todos con la misma vara, nunca tener diferentes actitudes para tomar decisiones, salvo que las circunstancias que envuelvan los hechos se hayan modificado sustancialmente.

Realizar reuniones grupales, con la participación de todo el personal, en las que el odontólogo sepa escuchar.

El personal deberá ser tratado como personas adultas y responsables y no como simples subordinados o personas inferiores. Tampoco se deberá pretender que ellos hagan las cosas mejor que uno mismo, ni señalarles excesivas responsabilidades.

Así el personal asistente debe cumplir las siguientes funciones:

- Telefonista.
- Recepcionista.
- Recepción y conducción del paciente.
- Llenar las fichas administrativas y contables.
- Manejo de agendas y citas.
- Confección de presupuestos y cobro de honorarios.
- Lavar, desinfectar y esterilizar.
- Manejo de instrumental y material.
- Asegurar el abastecimiento, (inventarios).

- Coordinar con el protesista la entrega y el recojo de los trabajos.
- Garantizar el buen funcionamiento de los equipos.

Además el personal asistente puede cumplir las siguientes funciones si se le enseña correctamente como hacerte:

- Educación para la salud oral a los pacientes.
- Aplicación del flúor.
- Toma de radiografías
- Toma de impresiones y registros.^{102,103}

2. Inventarios de materiales e insumos:

Se debe de realizar el control del material como medida de eficiencia en el manejo del recurso.

Además se hace fa valoración del consumo como elemento implicado en el costo fijo o directo. Y se revisa el abastecimiento de insumes como decisión financiera.

3. Cartera de clientes: son todos los pacientes que se atienden en el Consultorio y tienen que ser registrados.

En resumen, se puede *afirmar que la Administración* de tos Recursos es exitosa, si está basada en el manejo eficiente del recurso humano, el control riguroso de los materiales y un estricto seguimiento de la cartera de pacientes.¹⁰⁴

¹⁰² LINARES SCARCEIEAU, Dino **Haz realidad tu negocio** Lima – Perú 1999

¹⁰³ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: **Gerencia en Odontología** tomo I Lima – Perú 2001

¹⁰⁴ TRESPALACIOS A, María Isabel www.dentalcolombia.com/docs/admon/odontoyeconomia.htm

6.3.5. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Tesorería: Algunos aspectos no pueden dejarse de lado cuando a la tesorería de un Consultorio se refiere, como la Facturación (como y cuando realizada), ingresos, egresos, reportes diarios y de cuadro, manejo de bancos y proveedores.

2. Contabilidad: Se tiene que realizar la administración contable; la optimización de los recursos y la eficiencia del trabajo realizado, mediante la generación del flujo de efectivo como principal indicador de valor.

Además se deben realizar las siguientes operaciones como son: «Mantener los datos de la cuenta corriente del banco.

- Registrar y guardar los pagos de cada uno de los pacientes.
- Registrar y guardar los pagos realizados a proveedores, profesionales y gastos generales del consultorio.
- Imprimir recibos de pagos y facturas.
- Preparar los presupuestos de cada mes.¹⁰⁵

3. Impuestos: Considerado como un gasto más, propio de la empresa y por ende debe ser reflejado en el costo del tratamiento.

En resumen, esta actividad está dada por una gerencia con proyección basada en un excelente manejo de la tesorería, contabilidad e impuestos.

6.3.6. TÉCNICAS DE CONTROL EN EL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO:

Control es la facultad directa e indirecta de dirigir y fiscalizar una empresa.

El Control de la gestión son las actividades efectuadas periódicamente destinadas a conocer la evolución de las actividades de la empresa, comparando resultados con previsiones en los ámbitos comercial, técnico, económico y financiero de la misma.¹⁰⁶

¹⁰⁵ TRILNIK, Eleonora: www.dentalw.com/papers/market//market4.htm

¹⁰⁶ MMI OCEANO GRUPO EDITORIAL S.A. **Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME** Barcelona – España 2000.

El Control es uno de los procesos que conforman el proceso administrativo que, le permite al Odontólogo obtener el conocimiento claro de los resultados que se perciben en el Consultorio, y ver si se está progresando o no; controlar debidamente es una permanente obligación que le permitirá al profesional encaminarse constantemente hacia el éxito.

El Dr. Otero, en su libro " Gerencia en Odontología ", expresa respecto al " **Control del Consultorio Odontológico** " lo siguiente:

"(.-) el Control es un proceso de seguimiento que mide tanto los hechos, como el logro de metas. Permite cuantificar los desempeños y por ende los resultados, constituyendo un proceso que exige racionalización y análisis (...)"

Para poder realizar el Control es indispensable conocer la realidad, para tener un punto de referencia sobre el que se mejorará en el futuro, y se pueda después comparar los resultados y ver el avance o retroceso de la productividad del Consultorio.¹⁰⁷

Las áreas que se deben de controlar en el Consultorio son: el área financiera, de producción de servicios, de clientela, comercial, técnica, etc.

Para efectuar un adecuado Control Financiero del consultorio es necesario disponer preferentemente de un Contador Público, quien realizará periódicamente los análisis de:

- Estado de Ingresos - Estado de pérdidas y ganancias.
- » Balance - Estado de posición.
- Flujo de caja - Estado de origen y aplicación de los Fondos.
- **El Estado de ingresos;** permite conocer la utilidad bruta, se te restan a los ingresos los gastos fijos (que son los costos de los servicios y los gastos operacionales) para obtener las pérdidas o ganancias habidas.

¹⁰⁷ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime **Gerencia en Odontología** tomo I Lima-Perú 2001

- **El Balance;** es *el* reflejo del estado financiero del Consultorio y muestra la .distribución de los Activos o dinero en efectivo frente a (los Pasivos o deudas.

Para efectuar el proceso de Control existen tres técnicas que son:

- Análisis Comparativo.
- Análisis de Tendencias.
- Análisis de Desviación.
- **El Análisis Comparativo;** es el proceso por medio del cual se comparan los resultados, índices, desempeño, con los de otro profesional.
- **El Análisis de Tendencias;** es el proceso por el cual se compara el Consultorio con los resultados obtenidos anteriormente y saber si se está mejorando o no.
- **El Análisis de Desviación;** es aquel método que sirve para comparar lo realizado con respecto a lo esperado para un mismo período de tiempo, sirve para conocer si se está manejando bien el futuro de la práctica profesional.¹⁰⁸

El Dr. Otero opina respecto a "**El Control**" lo siguiente:

" (...) hacer Control es arduo y exige muchas horas de análisis conceptual y matemático, pero es fundamental si deseamos saber cuál es el presente y el futuro de nuestra práctica profesional y el bienestar de nuestra familia y de nosotros mismos, pues éste dependerá de nuestros resultados. A mayor Control, mejores resultados y nunca sorpresas (...)"¹⁰⁹

Un paso muy importante en esta etapa del Control del Consultorio, es la realización de un Informe Administrativo final que debe contener los siguientes aspectos:

- El análisis de la producción del consultorio que le permite al profesional juzgar el éxito de su consultorio diariamente.

¹⁰⁸ OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime **Gerencia en Odontología** tomo I Lima-Perú 2001

¹⁰⁹ OTERO MARTÍNEZ, Jaime: **Estamos viviendo el futuro** Gaceta Odontológica 1:4: pp32 Lima 1999

- Lista de los pagos recibidos en informe diario y mensual con las cifras comparativas de los últimos doce meses.
- La producción de cada profesional y la fuente donde esta producción se origina, y las cifras para comparar con meses y años anteriores.
- Las mismas cifras volcadas en gráficos estadísticos.
- Además, gráficos con cifras de pacientes referidos, por quién, cuándo y qué beneficio económico dejó al consultorio esa referencia.

7.- CONCEPTO DE CUESTIONARIOS:

El Cuestionario es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación. Son herramientas que sirven para resolver un problema metodológico concreto de comprobación o disprobación de una hipótesis.

7.1. CUESTIONARIOS PILOTOS:

Una vez redactado el cuestionario, se debe de poner a prueba en forma de cuestionario piloto, este es administrado experimentalmente a un pequeño grupo de personas para verificar la fidedignidad, operatividad y validez del mismo, pero con posibilidades de rectificarlo antes de administrar el cuestionario a la muestra grande. Un cuestionario es válido, cuando recoge los datos necesarios para la investigación. Es fidedigno cuando cualquier investigador que lo aplique obtiene los mismos resultados.

Es operativo cuando su vocabulario es entendido en un mismo sentido por el diseñador del cuestionario como por el investigado.

7.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO:

El diseño del cuestionario estudia los tipos, el orden, los grupos de preguntas, la formulación de las mismas y la organización material del cuestionario.

En algunos casos se utilizan los cuestionarios pictóricos, en los que el entrevistado simplemente tiene que subrayar la figura que corresponde a su respuesta.

En todos los cuestionarios se debe dejar margen a ambos lados, así como en la parte inferior y superior. Escribirlo en lo posible a doble espacio; usar un papel en el que sea fácil escribir y borrar. El tamaño del papel varía pero el más utilizado es el papel oficio.

Cabe mencionar que existe un Marco de referencia, que es el conjunto organizado de los significados habituales en la vida y en la actividad de cada grupo. El marco de referencia del entrevistador y del entrevistado son distintos.

7.3. LAS PREGUNTAS:

Existen diferentes tipos de preguntas, entre las que se tienen las siguientes:

- Preguntas cerradas; son aquellas en que el entrevistado o informante elige su respuesta únicamente entre alternativas expresamente fijadas por el entrevistador.
- Preguntas dicotómicas; en las que las respuestas permitidas sólo serían sí o no, éstas son de fácil tabulación, y con frecuencia depende de la pregunta la cantidad de información extraída con ese monosílabo.
- Preguntas múltiples; o de múltiple selección que incluyen varias respuestas posibles. Por ejemplo: trabaja Ud. como empleado, empresario, profesionista?; o bien: opina Ud. que las leyes aduanales son: demasiado rígidas, poco rígidas, más o menos rígidas o justamente rígidas?.
- Preguntas directas; o personales, que están formuladas incluyendo la persona del informante. Por ejemplo: que juzgaría Ud. de esto o de aquello?
- Preguntas indirectas; no va dirigida a una persona determinada. Por ejemplo: deben los norteamericanos retirar sus tropas de Vietnam?
- Hay otros autores que distinguen tres tipos de preguntas:
- Preguntas de hecho; son aquellas acerca de algo que sucede en ese momento. Por ejemplo: tiene Ud. televisión?; tiene Ud. casa propia?. Etc.

- Preguntas de acción del interesado; por ejemplo: votó Ud.?, cuándo se casó?, con quién trabajó?. Etc.
- Preguntas de opinión; llamadas también de actitud. Por ejemplo: cree Ud. que esta bien luchar contra los derechos civiles de los negros? Etc.

7.3.1. CONTENIDO, VOCABULARIO Y SECUENCIA DE LAS PREGUNTAS:

Respecto al contenido, el diseñador del cuestionario debe estar seguro que la pregunta en cuestión es necesaria para la investigación; si requiere o no el apoyo de otras preguntas; si los entrevistados tienen la información necesaria para responder la pregunta. En caso contrario será necesario acercar la pregunta al marco de referencias del informante. Es importante examinar que las preguntas no estén distorsionadas en una dirección de respuesta, de suerte que el informante por inercia diga su respuesta.

En cuanto al vocabulario, se debe estar seguro que los vocablos y frases son usuales para el informante; ver si las preguntas expresan bien las posibles alternativas de las respuestas; si no hay distorsión o emocionalidad en la fraseología; si no provocarán reacciones de disgusto; si será preferible usar preguntas personales o impersonales. El estudio de la secuencia de preguntas esta dirigida para evitar la llamada "contaminación". Contaminación es la influencia que el orden de las preguntas puede ejercer en las respuestas del informante.

La llamada "técnica del embudo" consiste en comenzar con preguntas muy generales, llegando poco a poco hasta las más específicas, sirve para evitar la contaminación.

El orden de las preguntas sirve para "romper el hielo" al comienzo de la entrevista; es útil introducirse con preguntas triviales que el informante pueda responder con facilidad sintiéndose seguro de la entrevista y que den ocasión al entrevistador de

mostrar comprensión y estima hacia el entrevistado, al mismo tiempo que le ayuden a entender la finalidad del cuestionario y a despertar el interés del informante.

Existen también preguntas llamadas "colchón", que sirven para tranquilizar al informante, para "romper el hielo" de la entrevista, para evitar que el entrevistador encasille sus respuestas y hay que distinguirlas claramente con un número clave para no codificarlas.

No es conveniente pagar al informante; está comprobado que es uno de los procedimientos para distorsionar las respuestas del entrevistado. Las preguntas no deben ser demasiado largas de manera que dificulten su comprensión.

7.3.2. BATERÍA DE PREGUNTAS:

Es una serie de preguntas destinadas a ahondar algún punto especial de la investigación y del cuestionario. Parece que no es conveniente ponerlas sucesivamente, por el peligro de contaminación o de distorsión sino que es preferible intercalarlas con otras preguntas.

El número de preguntas debe estar definido exclusivamente por la necesidad de la investigación. Cada pregunta debe llevar como finalidad investigar algún aspecto de la misma (investigador), si no son las preguntas "colchón".

7.4. DISTORCION DE LAS RESPUESTAS:

Algunos investigadores piensan que existe una tendencia general a responder que sí, por lo que en la formulación de las respuestas o de las preguntas se debe tener mucho cuidado y si es posible formular la pregunta en dos formas distintas en el mismo cuestionario para poder verificar la influencia de la forma afirmativa.

Et temor al cambio es otra de las tendencias que pueden influir en distorsionar la respuestas de un cuestionario.

Igualmente hay palabras, por ejemplo, guerra, ejército, policía, que infunden temor y fácilmente las respuestas en vez de ser pensadas serán respondidas negativamente.

Los nombres personales que aparecen en las preguntas, según la simpatía o antipatía que despierten, influyen también notablemente en la distorsión de la respuesta.

7.5. ADMINISTRACIÓN DEL CUESTIONARIO:

Es el momento en el que el entrevistador con el cuestionario en la mano llega al entrevistado. El primer obstáculo que puede encontrar el entrevistador es la ausencia del entrevistado que ha sido escogido por un muestreo. El segundo problema es el de los entrevistados que rehúsan responder. Si el cuestionario es demasiado largo debe ser administrado en varias sesiones.

En la primera visita el entrevistador debe simplemente exponer a la persona el objetivo de la investigación, tratar de ganar su simpatía y pedir una cita para una conversación más detenida.¹¹⁰

3.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

2.1. En el ámbito local

De acuerdo a la revisión y búsqueda bibliográfica de las diferentes investigaciones realizadas a nivel del Cusco, no se ha encontrado a la fecha trabajos realizados sobre el tema de la presente investigación

2.2. En el ámbito Nacional

En un estudio en Perú 1991, Otero Martínez y Sánchez Livelli, confeccionaron una ficha titulada "Encuesta de Administración en Odontología" que fue llenada por un total de 274 profesionales, asistentes a cursos de Post-grado, tanto en Lima como en

¹¹⁰ PARDINAS, Felipe: **Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales** México 1973.

los departamentos del interior del país , lo que representa el 3.39 % del total de profesionales odontólogos en el Perú, en la que se observa que sobre los conocimientos de ingresos y egresos en la practica privada , solamente el 49 % de los profesionales encuestados si sabían cuanto eran sus ingresos.

4.- OBJETIVOS:

1. Determinar el grado de conocimiento de los Odontólogos sobre gestión económica.
2. Determinar el nivel de aplicación de gestión administrativa en sus consultas privadas.



5.- HIPOTESIS

Para guiarnos en la búsqueda e interpretación de la información del presente estudio se adoptaran las siguientes hipótesis:

Dado que los Odontólogos no se capacitan a menudo en temas de gestión administrativa.

Es probable que el nivel de conocimiento sobre gestión económica y aplicación administrativa no sea adecuado en estos profesionales de la salud.



III PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.- TECNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACION

1.1. TECNICA.-

En el presente Proyecto la Técnica de recolección de datos se realizó mediante un Cuestionario, con preguntas tipo cerradas, directas, dicotómicas (dentro de estas se incluyeron preguntas abiertas).

1.2. INSTRUMENTO:

El Cuestionario consta de 18 preguntas, divididas en dos partes: La primera sobre Gestión Económica y la segunda es sobre Gestión Administrativa del Consultorio Odontológica, ambas con un total de 9 preguntas cada una.

La primera parte tiene preguntas tipo cerradas, con tres alternativas de respuesta que tratan sobre los conceptos de Gestión Económica en el Consultorio Odontológico.

La segunda parte tiene preguntas directas tipo dicotómicas (con sub-preguntas abiertas) acerca de la aplicación de las técnicas de Gestión Administrativa en el Consultorio Odontológico.

La tabulación será de la siguiente manera:

En la primera parte cada pregunta en la que se respondió la alternativa correcta tendrá el valor de un punto, y si es errónea será de cero.

En la segunda parte, si se ha marcado la respuesta NO, la calificación será de cero, y si la respuesta es SI, se analizarán los conceptos respondidos por el profesional a la sub-pregunta abierta incluida en cada pregunta, para darle la calificación de un punto o de cero puntos.

De esta manera se tendrá la siguiente valoración, de acuerdo al número de repuestas bien contestadas, en:

- BUENO: 7 a 9 respuestas correctas.

- REGULAR: 4 a 6 respuestas correctas.
- MALO: 0 a 3 respuestas correctas.

Además se llevó a cabo la aplicación de un Cuestionario Piloto, (Anexo N° 6) al 10% del total de la muestra en estudio, quienes no entraron en la investigación final; posteriormente se aplicó el Cuestionario definitivo ya corregido.

2.- CAMPO DE VERIFICACION

2.1.- Ubicación espacial .-

La unidad de información y análisis serán los/las odontólogos de consulta privada de la Ciudad del Cusco

2.2.- Ubicación temporal

Las entrevistas se desarrollaron durante el año 2006

2.3.- Unidades de estudio

El universo de estudio estuvo conformado por los 109 profesionales hábiles registrados en los padrones del Colegio Odontológico Departamental de la ciudad del Cusco a Enero del 2006, que tienen la dirección de su Consultorio registrada en dicha Institución y cuyo número de colegiatura es hasta la diez mil

a) Selección de la Muestra.-

La muestra específicamente quedo conformada por los odontólogos que cumplieron con los criterios de selección y expresaron su deseo de participar en el estudio. La selección de las personas se realizó previa consulta con los padrones de afiliados al Colegio Odontológico del Cusco

b) Tamaño de la Muestra

La muestra de acuerdo a la formula probabilística es la siguiente

Formula de proporción poblacional

$$n = \frac{z^2 \cdot pq}{E^2}$$

Donde

n = Proporción poblacional

Z = nivel de confianza 1.96

p = posibilidad de ser positivo el resultado 95%

q = posibilidad de ser negativo el resultado 5%

E = error probabilística 5%

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95)(0.05)}{(0.05)^2} = \frac{0.1825}{0.0025} = 73$$

Formula de corrección finita

$$nf = \frac{n}{1 + (n / N)}$$

Donde:

nf = muestra corregida,

n = proporción poblacional.

N = población total.

$$nf = \frac{73}{1 + (73/109)} = 41.83 = 42$$

Para el presente trabajo de Investigación se realizaron encuestas a 70 Odontólogos, que cumplieron con los siguientes Criterios de Inclusión y Exclusión.

c) Criterios de Inclusión y Exclusión Muestral.-

Criterios De Inclusión:

- Profesionales que se encuentren registrados hábiles en los padrones del Colegio Odontológico Departamental de la ciudad del Cusco a Enero del 2002. (Anexo N°2).

- Profesionales que cuenten con consultorio en la ciudad del Cusco.
- Profesionales que tengan como mínimo 5 años de titulación.
- Profesionales que den su consentimiento escrito para el llenado del Cuestionario.
- Profesionales que devuelvan el Cuestionario luego de haber sido llenado.

Criterios De Exclusión:

- Profesionales que no se encuentren registrados ni hábiles en los padrones del Colegio Odontológico Departamental de la ciudad del Cusco a Enero del 2002. (Anexo N°2).
- Profesionales que no cuenten con Consultorio en la ciudad del Cusco.
- Profesionales que tengan menos de 5 años de titulación.
- Profesionales que no devuelvan el Cuestionario luego de haber sido llenado.

3.- ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

- Primer Paso: la Bachiller se presenta en los consultorios odontológicos de los profesionales que se encuentran en los padrones del C.O.D.C. (Anexo N° 2), portando ta Constancia del CODC (Anexo N°1) y una Esquela de Presentación (Anexo N° 4) en la que explica de que trata el Proyecto de Investigación, el objetivo de éste, y la necesidad de colaboración por parte del profesional para llevara cabo dicho estudio.
- Segundo Paso: la Bachiller pide una cita al profesional para tener una conversación más detenida.
- Tercer Paso: en una segunda visita, o en ese momento si el profesional acepta, la Bachiller hace entrega de la Autorización (Anexo N° 5) que debe firmar el Odontólogo participante y el Cuestionario (Anexo N° 7) que debe ser llenado en ese momento en un tiempo promedio de 15 a 20 minutos aproximadamente.

- Cuarto Paso: se agradeció la participación de los odontólogos encuestados y se procedió a archivar los datos que serían analizados posteriormente.

3.1.- Autorización y Consideraciones Éticas:

Los participantes de ambos sexos tuvieron la entera libertad para decidir formar parte del estudio.

A ellos se les explicó los objetivos del estudio, que se requiere de sus respuestas y se les dio el derecho de abandonar el estudio en el momento en que lo consideraran pertinente.

Los entrevistados firmaron unos documentos aceptando las condiciones del estudio, antes de iniciar el estudio se les entregó el consentimiento informado (**Anexo 2**)

Una vez que aceptaron verbalmente y firmaron su aprobación para participar en el estudio, se concertó el día hora y lugar del encuentro para la realización de las entrevistas, según las sugerencias del propio participante.

En el consentimiento informado (anexo 2) se expone el propósito del estudio, cómo y cuáles son los procedimientos a seguir en la recolección de la información enfatizando que la información proporcionada es de total reserva y confidencialidad.

3.2.- Recursos.

a) Recursos Humanos:

Investigador: Bachiller César Enrique Herrera Menéndez.

b) Recursos Físicos:

Instalaciones ambientales de los consultorios y de los lugares donde se realizaron las entrevistas.

- Cabinas de Internet.
- Bibliotecas especializadas.

- Fotocopiadoras.

d) Recursos Materiales y/o técnicos:

- Equipo de Computación LG
- Impresora HP Deskjet 3940
- Papel Bond A-4 de 80 gr.
- Guías de entrevista.
- Útiles de escritorio

3.3.- VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

Los estudios cualitativos, buscan identificar, describir y analizar fenómenos sociales en los que se privilegia la perspectiva del sujeto investigado; los instrumentos de recolección se afinan con bases en los conceptos y categorías que emergen durante el análisis.(*)

4.- CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	AÑO 2006 - 2007											
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Revisión bibliográfica			X	X								
Elaboración del proyecto					X	X						
Aprobación del proyecto							X	X				
Recolección de datos								X	X			
Procesamiento de datos									X	X		
Elaboración del informe final										X	X	
Presentación del informe final												X

BIBLIOGRAFÍA

1. ARANDA DEL MAR, Javier: *Perfil del Odontólogo*. Lima, 1993
2. BASCONES MARTÍNEZ, Antonio: *Tratado de Odontología*. Tomo IV. Madrid - España, 1998.
3. CALLO CACERES, Antonio: *Constitución - Organización –Contabilidad Administración de la Empresa*. Tomo I. Lima -Perú, 1999.
4. DANAE, SA. Y OCEANO, SA. EDICIONES DICCIONARIO ENCIGLOPEDICO EXITO. TOMO IV BARCELONA – ESPAÑA 1983
5. DICCIONARIO GENERAL DE LA LENGUA ESPAÑOLA . Editorial ateneo
6. DORCH, Friederich: *Diccionario de Psicología*. Barcelona, 1992
7. DOVETTA, Mabel y GUADAGNINI, Mario: *Diccionario de Administración y Ciencias Afines*. México, 1995.
8. ECHEVARRÍA G., José y CUENCA SALA, Emily: *Manual de Odontología*. Madrid - España, 1995.
9. HOWARD C., Warren: *Diccionario de Psicología*. México, 1995
10. INFANTE, Pedro; NAVIA, Nelson y RODRÍGUEZ, Franco: 1992. "Análisis de las características humanísticas del odontólogo chileno". *Punto de Contacto*. 73: pp. 19-24 (Chile).
11. LINARES SCARCERIEAU, Diño: *Haz realidad tu negocio*. Lima-Perú, 1999

12. MALAGÓN LONDOÑO – GALAN MORENA –PONTON LAVERDE:
Administración Hospitalaria. Tercera Reimpresión 1999. Editorial Panamericana.
13. MALAGÓN LONDOÑO – GALAN MORENA: Auditoria en Salud; 2da edición 2003. Editorial Panamericana
14. MATZUMURA, Juan: *Calidad Total en Salud*. Lima - Perú, 2001
15. MERANI, Alberto: *Enciclopedia de Psicología*. Barcelona, 1990.
16. MMI OCÉANO GRUPO EDITORIAL, S. A: *Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa PYME*. Barcelona- España, 2000.
17. ORNA ORBEZO, Carlos y FERRER QUEA, Alejandro: *Formulación de estados financieros a través del Plan Contable General*. Lima - Perú, 1977
18. OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: *Gerencia en Odontología*. Tomo II Lima - Perú, 2002.
19. OTERO MARTÍNEZ, Jaime y OTERO INJOQUE, Jaime: *Gerencia en Odontología*. Tomo I Lima - Perú, 2001.
20. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: *Administración en Odontología*. Lima-Perú, 1990.
21. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: *Marketing en Odontología*. Lima-Perú, 1992
22. STONER, James: *Administración*. Glosario. México, 1996.
23. TAYLOR S.J. y R. BOJDAN: *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ed. Paidos, España. 1992.

HEMEROGRAFÍA

24. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 2002. " Ser buen dentista no es suficiente". *Cultura Odontológica*. 1.3: pp. 13-15 (Arequipa).
25. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 2000. " El Consultorio una Empresa El Dentista su Gerente". *Gaceta Odontológica*. 2:4: pp. 26-30 (Lima).
26. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 1999. "Gerencia del Consultorio Odontológico". *Gaceta Odontológica*. 2:1: pp. 30-34 y 2:2: pp. 20- 23 (Lima).
27. OTERO MARTÍNEZ, Jaime: 1999. " Estamos viviendo el futuro!". *Gaceta Odontológica*. 1.4: pp. 32 (Lima).



INTERNET

40. <http://www.dentalColombia.com/docc/admón./odontoyeconomia.htm>
41. <http://www.costosenodontologia.com>
42. <http://www.ula.ve/fomento/public3.htm>
43. <http://www.odontomarketing.com/articulos/art33setiembre2001htm>
44. <http://www.dentalw.com/papers/market4.htm>
45. http://www.odontomarketing.com/números%20anteriores/Art_21_mar
46. <http://www.dentalcolombia.com/docs/admon/calidad2htm>
47. <http://www.dentistasperú.com>
- b) <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/art2002.htm>
48. <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/artmar.htm>
49. <http://www.odontomarketing.com/números%anteriores/artjul.htm>
50. <http://www.citynet.com.ar/estudio/foda.htm>
51. <http://www.odontomarketing.com/articulos/titadm.htm>



SEGUNDO ANEXO

INSTRUMENTO

ANEXO 2 INSTRUMENTO

CUESTIONARIO PILOTO

INDICACIONES: Marque con un X en la letra o el espacio correspondiente a su respuesta y según la pregunta escriba los fundamentos de ésta en los espacios en blanco que siguen a cada una.

1° Parte: GESTIÓN ECONÓMICA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO

1. ¿Cuál es el concepto de "Costo" en el trabajo odontológico?
 - a) Es el dinero que se paga para la adquisición de un bien o servicio.
 - b) Es el dinero que egresa para la elaboración directa de un bien o servicio.
 - c) Es el dinero que ingresa para la elaboración de un bien o servicio.

2. ¿Cuál es el concepto de "Gasto" en el trabajo odontológico?
 - a) Es el dinero que egresa como elemento circundante para la adquisición de un bien o servicio.
 - b) Es el dinero que se paga por un servicio.
 - c) Es el dinero que ingresa para la elaboración indirecta de un servicio.

3. ¿Cuál es el concepto de "Gastos Fijos" en el Consultorio Odontológico?
 - a) Son los gastos que son generados por el trabajo odontológico.
 - b) Son los gastos dependientes del trabajo odontológico.
 - c) Son los gastos independientes con o sin la realización del trabajo odontológico.

4. ¿Cuál es el concepto de "Gastos Variables" en el Consultorio Odontológico?
 - a) Son los gastos que son generados por el trabajo odontológico.
 - b) Son los gastos que no son generados por el trabajo odontológico.
 - c) Son los gastos independientes del trabajo odontológico.

5. ¿Cuál es el concepto de " Precio "?
 - a) Es el dinero que egresa para la elaboración de un bien o servicio.
 - b) Es el resultado de sumar los valores de los diversos factores que se han empleado en la producción de una unidad de mercadería.
 - c) Es el costo de la producción de la mercadería o de un servicio.

6. ¿De que factores depende " Establecimiento de los Precios " de los tratamientos Odontológicos
 - a) Del mercado, del precio de otros profesionales, y del paciente.
 - b) Del costo, del profesional y del mercado.
 - c) De la competencia, del paciente y de los impuestos.

7. ¿Cuál es el concepto de " Costo - Hora – Operativo de los tratamientos odontológicos en el Consultorio ¿

- a) Es el precio de cada tratamiento en una hora de trabajo.
 - b) Es el costo de cada tratamiento en un período de tiempo.
 - c) Es el gasto de cada tratamiento en un período de tiempo.
8. ¿Cuál es el concepto de "Punto de Equilibrio" del Consultorio Odontológico ?
- a) Es el nivel de egresos a partir de los cuales se obtienen beneficios en el Consultorio.
 - b) Es la cantidad de egresos mensuales del Consultorio Odontológico.
 - c) Es el nivel de ingresos a partir de los cuales se obtienen ganancias en el Consultorio.
9. ¿Cuál es el concepto de "Productividad" del Consultorio Odontológico?
- a) Es la capacidad de los factores de producción para incrementar el producto total.
 - b) Es el saldo favorable entre los ingresos y gastos de una operación económica concreta.
 - c) Es la suma de los cargos que se efectúan a los pacientes.



2° Parte: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CONSULTORIOS
ODONTOLÓGICOS:

1. ¿Ha realizado alguna vez un " Inventario General Valorizado " de las Unidades, Equipos e Instrumental de su Consultorio Odontológico?

SI _____ NO

De qué manera?

2. ¿Realiza Ud. la "Depreciación" mensual de los inmuebles de su Consultorio Odontológico?

SI _____ NO _____

De qué manera?

3. ¿Realiza algún tipo de registro interno sobre los " Ingresos y Egresos " que tiene diariamente en su Consultorio Odontológico?

SI _____ No.

¿De qué manera lo registra?

4. ¿Conoce Ud. el porcentaje de Egresos sobre Ingresos, que obtiene en su Consultorio?

SI _____ NO _____

¿De qué manera obtiene este porcentaje?

5. ¿Determina el tiempo promedio para la realización de los tratamientos Odontológicos en su Consultorio?

SI _____ NO.

De qué manera?

6. ¿Realiza Ud. el registro de los valores de Ingresos y Egresos en un Libro Contable?

SI _____ NO _____

7. ¿Tiene personal asistente en su Consultorio Odontológico?

SI _____ NO _____

8. ¿Tiene clasificada su "Cartera de pacientes

SI _____ NO _____

¿De qué manera?

9. ¿Realiza "Técnicas de Control" del trabajo que desarrolla en su Consultorio Odontológico?

SI _____

NO _____

Cuáles?

.....



CUESTIONARIO

Años de titulación: _____

INDICACIONES: Marque con un X en la letra o el espacio correspondiente a su respuesta y según la pregunta escriba los fundamentos de ésta en los espacios en blanco que siguen a cada una.

1° Parte: GESTIÓN ECONÓMICA DEL CONSULTORIO ODONTOLÓGICO

1. ¿Cuál es el concepto de "Costo" en el trabajo odontológico?
 - a) Es el dinero que se paga para la adquisición de un servicio.
 - b) Es el dinero que egresa para la elaboración directa de un servicio.
 - c) Es el dinero que ingresa para la elaboración de un servicio.

2. ¿Cuál es el concepto de "Gasto" en el trabajo odontológico?
 - a) Es el dinero que egresa como elemento circundante para la elaboración de un servicio.
 - b) Es el dinero que se paga por un servicio.
 - c) Es el dinero que ingresa para la elaboración indirecta de un servicio.

3. ¿Cuál es el concepto de "Gastos Fijos" en el Consultorio Odontológico?
 - a) Son los gastos que son generados por el trabajo odontológico.
 - b) Son los gastos dependientes del trabajo odontológico.
 - c) Son los gastos independientes del trabajo odontológico.

4. ¿Cuál es el concepto de "Gastos Variables" en el Consultorio Odontológico?
 - a) Son los gastos que son generados por el trabajo odontológico.
 - b) Son los gastos que no son generados por el trabajo odontológico.
 - c) Son los gastos independientes del trabajo odontológico.

5. ¿Cuál es el concepto de "Precio "?
 - a) Es el dinero que egresa para la elaboración de un servicio.
 - b) Es el resultado de sumar los valores de los factores que se han empleado en la producción de un servicio.
 - c) Es el costo de la producción de un servicio.

6. ¿De que factores depende el " Establecimiento de los Precios " de los tratamientos Odontológicos?
 - a) Del mercado, del precio de otros profesionales, y del paciente.
 - b) Del costo, del profesional y del mercado.
 - c) De la competencia, del paciente y de los impuestos.

7. ¿Cuál es el concepto de " Costo - Hora - Operativo " de los tratamientos odontológicos en el Consultorio?
 - a) Es el precio de cada tratamiento en una hora de trabajo.
 - b) Es el costo de cada tratamiento en un período de tiempo.
 - c) Es el ingreso de cada tratamiento en un período de tiempo.

8. ¿Cuál es el concepto de " Punto de Equilibrio " del Consultorio Odontológico ?
 - a) Es el nivel de egresos a partir de los cuales se obtienen beneficios en el Consultorio.
 - b) Es la cantidad de egresos mensuales del Consultorio Odontológico.

- c) Es el nivel de ingresos a partir de los cuales se obtienen ganancias en el Consultorio.
9. ¿Cuál es el concepto de "Productividad" del Consultorio Odontológico?
- a) Es la capacidad de los factores de producción para incrementar el producto total.
 - b) Es la diferencia entre el precio de venta y el costo del servicio.
 - c) Es la suma de los tratamientos que se efectúan a los pacientes.



2° Parte: GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS CONSULTORIOS ODONTOLÓGICOS:

1. ¿Ha realizado alguna vez un " Inventario General Valorizado " en su Consultorio Odontológico?

SI_____ NO_____

1.1. Si es SI, ¿Cuándo fue la última vez? y, que bienes incluyó en el?

2. ¿ Aplica los conceptos de "Amortización y Depreciación" en su Consultorio?

SI_____ NO_____

2.1. Si es SI, explique brevemente

3. ¿Realiza algún tipo de registro interno sobre los " Ingresos y Egresos " que tiene diariamente en su Consultorio Odontológico?

SI_____ NO_____

3.1. ¿Con qué frecuencia hace el registro?

4. ¿Conoce Ud. el porcentaje de Egresos sobre Ingresos, que obtiene en su Consultorio?

SI_____ NO_____

5. ¿Determina el tiempo promedio para la realización de los tratamientos Odontológicos en su Consultorio?

SI_____ NO_____

6. ¿Realiza el registro de los valores de Ingresos y Egresos en un Libro Contable?

SI_____ NO_____

7. ¿Tiene personal asistente en su Consultorio Odontológico?

SI_____

NO_____

8. ¿Tiene clasificada su "Cartera de pacientes" ?

SI_____

NO_____

9. ¿Realiza "Técnicas de Control" en su Consultorio Odontológico?

SI_____

NO_____

9.1. Si es SI, ¿En qué áreas? Y, con qué frecuencia?

CHM.



TERCER ANEXO

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACION EN LA INVESTIGACION



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN

A. Propósito i Antecedentes

El Bachiller César Enrique Herrera Menéndez alumno del Curso de Complementación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Santa María se encuentra realizando un estudio de investigación acerca de los niveles de conocimiento sobre gestión económica de los odontólogos y su aplicación administrativa en su actividad profesional privada

B. Procedimiento:

Si UD acepta participar en el estudio, va a ocurrir lo siguiente :

- 1.- Se le entrevistara en la fecha y hora que UD indique conveniente, utilizando un cuestionario, el cual responderá libremente
- 2.- UD decidirá libremente si contesta el cuestionario completamente o, parcialmente

C- Riesgos e Incomodidades

La participaciones este estudio podría acarrearle una perdida de privacidad y tomarle una buena parte de su tiempo. Sin embargo se desarrollara la entrevista en un lugar privado , tranquilo y que brinde confianza , sin interrupciones ; la información proporcionada por UD , no va a tomar nota de sus nombres y apellidos y será conocida solo, por los investigadores para el procesamiento de la información . Si UD se siente incomodo/a puede rehusarse a contestar cualquier pregunta y puede interrumpir su participación en cualquier momento-

D- Beneficios

No hay ningún beneficio directo por su participación en el estudio - Sin embargo la información proporcionada por UD va a ser de utilidad para contribuir en mejorar la calidad de los servicios odontológicos , ya que luego de determinada la investigación se hará la socialización de la investigación con los Odontologos de la consulta privada en la ciudad del Cusco.

E.. Alternativas

UD tiene la libertad de decidir si participa o no en este estudio-

F – Costos:

No existe ningún costo para Usted resultante de tomar parte en este estudio-

G – Preguntas

Usted ha tenido la oportunidad de conversar con la persona responsable del estudio que es la que firma abajo , tiene alguna interrogante que no ha sido respondida , si tuviera otras preguntas adicionales que no han sido respondidas , puede comunicarse conmigo a la siguiente dirección Los Capulis B4 B5 – 38 Larapa Grande San Jerónimo y al Fono 984623748

H. Consentimiento:

Se le brindará una copia de este consentimiento para que Usted pueda guardarlo.

SU PARTICIPACION EN LA INVESTIGACION ES VOLUNTARIA, Usted es libre de declinar su participación en el estudio o retirarse en cualquier momento –

I. Personas de contacto para responder preguntas o hacer consultas

Cualquier consulta que tenga puede conversar con la persona que firme abajo y todas sus respuestas serán absueltas

.....
Fecha

Firma

Fecha

.....
César Herrera Menéndez

CUARTO ANEXO

PROPUESTA DEL SILABO DEL CURSO DE ADMINISTRACION Y PLANIFICACION PARA LOS ALUMNOS DE PRE GRADO

SILABO

PLANIFICACION Y ADMINISTRACION HOSPITALARIA

1. DATOS GENERALES

- 1.1 ASIGNATURA : Planificación y Administración Hospitalaria.
- 1.2 CODIGO :
- 1.3 CATEGORÍA : FPE.
- 1.4 CREDITOS : .
- 1.5 PRE-REQUISITOS :
- 1.6 DE HORAS TEORICAS :
- 1.7 CARRERA PROFESIONAL : Estomatología.
- 1.8 SEMESTRE ACADEMICO : X Sem.
- 1.9 HORARIO : .
- 1.10 DOCENTE RESPONSABLE:.

2. SUMILLA

Es una asignatura de naturaleza teórica-práctica, su propósito es capacitar a los estudiantes de Estomatología en el conocimiento de la Administración y Planificación Hospitalaria moderna, resaltando aspectos como la introducción a la Gerencia en los servicios de salud tanto en la consulta privada, instituciones públicas e instituciones privadas de salud.

La asignatura comprende los siguientes aspectos:

- Introducción a la Gerencia
- Planificación Estratégica
- Gestión de Recursos Humanos, Logísticos y financieros.

3. COMPETENCIAS.

- Conoce las técnicas de diagnóstico situacional
- Mejora el nivel de competencia en el enfoque de salud pública
- Desarrolla marcos conceptuales y metodológicos que le permite diseñar, monitorizar, supervisar y evaluar los diversos campos de la gerencia.

4. PROGRAMACIÓN DE UNIDADES DE APRENDIZAJE .

4.1 Introducción a la Gerencia.- Gestión Logística y Financiera

4.1.1 Capacidades

Para la presente Unidad el Alumno

- Identifica las consideraciones básicas para las gestión en salud
- Conoce al Sector Salud e identifica el tipo de servicio de los establecimientos de salud
- Identifica al consumidor de servicios de Salud
- Define el mercado de salud

4.1.2 CONTENIDOS

CRONOGRAMA	CONSEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
1ra Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Publica • Sector Salud 	Explica y expone lo que es Salud Publica , quienes brindan Salud Publica , comprende que es el Sector salud, quienes lo integran y cual es su función	Valora la importancia del desarrollo de los temas.
2da Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Trabajo en equipo 	Identifica Quien es líder , analiza los diferentes tipos de lideres y establece las bondades de trabajo en equipo	Identifica quien es líder y analiza lo beneficioso del trabajo en equipo.
3ra Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de Bienes y servicios • Oferta y Demanda 	Define que es producción, analiza los tipos de producción , reconoce las etapas de la producción conceptualiza lo que es mercado	Precisa el mercado de los Servicios de Salud
4ta Semana		Analiza lo que es calidad y que la compone	Innova practicas tradicionales
5ta Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, componentes de la calidad • Estandares de la Calidad de la calidad 	Define lo que es un estandar de Calidad	Precisa prácticas adecuadas eliminando márgenes de error

CRONOGRAMA	CONSEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
6ra Semana	<ul style="list-style-type: none"> Requerimiento , programación , adquisiciones, almacenamiento y distribución 	Explica y expone quienes realizan los requerimientos, quienes prevén los gastos, como se cotiza y adquieren los bienes, como ingresan los bienes a la Institución y como se distribuyen los mismos	Valora la importancia del desarrollo de los temas.
7ma Semana	<ul style="list-style-type: none"> Costos, Presupuesto y financiamiento 	Define que son costos , presupuestos y financiamiento	Identifica como se costea , presupuesta y financia

4.1.3. ACTIVIDADES

- El docente proporciona información básica al inicio de cada sesión de aprendizaje
- El docente selecciona y prepara material de lectura sobre los temas tratados
- Los estudiantes ratifican conocimientos mediante las bibliotecas e internet sobre los diferentes temas.

4.1.4. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

METODOS	PROCEDIMIENTOS	FORMAS	MODOS
- Método activo participativo	CONSTRUCCIÓN Observación , conceptualización	- Expositiva	Individual y Colectivo
Métodos Lógicos	PROBLEMATIZACIÓN - Análisis - Exploración de conocimientos	- Dialogada - Explicativa - Interrogativa	
	APLICACION Aplicación y reforzamiento de conocimientos		

4.1.5 MEDIOS Y MATERIALES

- Libros de consulta
- Proyector multimedia

4.1.6 EVALUACION

CRITERIOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS
Maneja conocimientos relacionados con la asignatura, acepta el trabajo en equipo y reconoce sus bondades, identifica y aplica el ciclo logístico en adquisiciones	Responde a los conocimientos introductorios de la asignatura, Define explica y aplica	Evaluación escrita 26 Abril del 2008	Prueba de opción múltiple Prueba Parcial

4.1.7. Bibliografía

1. DRUCKER, Peter. Managin the Non-Porganization
2. KOONTZ & WEIHRICH, Administración, Parte uno: Introducción a la Administración
3. ROMERO, José Reforma del sector Salud en las Americas. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud y el proyecto de generación de capacidades en el Ministerio de Salud. MINSA. Lima, 1997
4. EIGLIER, P y LANGEARD, E. Marketing de servicios. Ed. Mc Graw Hill, 1989.

II UNIDAD

GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.2.1. CAPACIDADES

Conoce y maneja conceptos de Recursos Humanos para su selección, desarrollo y evaluación

Conoce explica y elabora un Plan Estratégico.

4.2..2 CONTENIDOS

CRONOGRAMA	CONSEPTUAL	PROCEDIMENTAL	ACTITUDINAL
8 va Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal • Reclutamiento de recursos humanos 	Define lo que es Recursos Humanos, como se recluta, selecciona y se evalúa	Demuestra interes en el manejo de Recursos Humanos
9 na Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de inducción <p>Evaluación del Desempeño laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual de planificación estratégica 		
10 ma Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y visión 	Elabora la Misión y visión	Elabora y Explica un Plan con enfoque
11 ava Semana	<ul style="list-style-type: none"> • Momentos de la Planificación Estrategica • Diagnostico situacional • Plan operativo anual o institucional 	Confecciona una matriz y elabora un plan estratégico	Estratégico, efectua un Diagnostico situacional y elabora un plan operativo anual o institucional

4.2.3 ACTIVIDADES

- El docente proporciona información básica al inicio de cada sesión de aprendizaje
- El docente selecciona y prepara material de lectura sobre los temas tratados
- Los estudiantes ratifican conocimientos mediante las bibliotecas e internet sobre los diferentes temas.
- La evaluación es de resultado y el alumno presenta un trabajo en forma grupal de un Plan con Enfoque Estratégico y socializa al auditorio

4.2.4 ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

METODOS	PROCEDIMIENTOS	FORMAS	MODOS
<p>- Método activo participativo</p> <p>Métodos Lógicos</p>	<p>CONSTRUCCIÓN Observación , conceptualización</p> <p>PROBLEMATIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis - Exploración de conocimientos - Información - exposición <p>APLICACION Aplicación y reforzamiento de conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expositiva - Dialogada - Explicativa - Interrogativa - Aplicativa 	<p>Individual , Colectivo y Socializado</p>

4.1.5 MEDIOS Y MATERIALES

- Libros de consulta
- Proyector multimedia

4.1.6 EVALUACION

CRITERIOS	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS
Conoce y Maneja teorías relacionados al manejo de Recursos Humanos	Observa, Identifica y Explica la Gestion en Recursos Humanos	Evaluación escrita 07 de Junio del 2008	Participación en clase
Redacta un ejercicio de Planeamiento Estratégico	Observa, identifica y elabora un ejercicio	Ejecución	Exposición y debate

4.1.7. Bibliografía

1. OPS/OMS, Planificación Local Participativa, Of. Sanitaria Panamericana. Washington. D.C. 1999
2. Thompson Arthur y otros Dirección y Administración Estratégica. Editorial Addison 1996
3. Escuela Nacional de Salud Pública, Administración Estratégica ENSAP Lima 1996
4. KONTZ, Donet . Administración Gerencial 1996
5. Incola Phillips . nuevas técnicas de gestión, Ed. Folio S.A. Barcelona 1994
5. CARRASCO, Manuel y GUIDO Bravo. Manual de Planeamiento Estratégico, Universidad del Pacifico, Centro de Desarrollo Gerencial. Lima 1999.

6. EVALUACIÓN GENERAL

La evaluación será sistemática integral y permanente, comprendiendo los dominios Cognitivos, prosedimental y actitudinal .

En el proceso de evaluación se aplicarán pruebas escritas programadas , las intervenciones orales se realizaran inopinadamente al alumno en el momento que sea , se calificarán los trabajos y exposiciones.

La evaluación de proceso se efectuará por medio de una prueba escrita de opción múltiple .

La evaluación será vigesimal de 0 a 20 puntos

QUINTO ANEXO

MATRIZ DE DATOS



COLEGIO ODONTOLÓGICO DEPARTAMENTAL CUSCO
Directorio de Odontólogos del Cusco, Sícuaní y Quillabamba

NRO	APELLIDOS Y NOMBRES	COLEG.	LIBRETA ELECTORAL	FECHA DE CUMPLEAMOS	DIRECCION CONSULTORIO	Teléfonos			Habil
						Consultorio	Domicilio	trabajo	
1	<i>Acosta Tapia, Mario</i>	12062	6441369	03 Feb.	Av. gracilazo 360 of. 202-204	931087	227972		
2	<i>Acuña Romero, Cecilia Emperatriz</i>	8689	6293975	21 Nov.	Av. sol 346	224445-685752	227259		
3	<i>Aguilar Gayoso, Karim Judith</i>	13058	9841255	17 Feb.	Ayacucho 230	696542	242053		
4	<i>Alagón Lugerío, Luis Gregorio</i>	12910		10 Jul.	Quera 239	232484	227446		
5	<i>Alagón Zamalloa, Gregorio</i>	2440	23875677	24-Dic.	Quera 239	232484	227446		
6	<i>Alatriza Saloma, María Natali</i>	12452	25000845	22-Nov.		740613	225283		
7	<i>Alcántara Bernaola, Rita Aleida</i>	1346	23813029	11-Jun.	Av. Apurímac 410		225110		
8	<i>Alfaro Caballero, Malten Cecilia</i>	10775	23963127	24-Mar.	Av. los Incas 1032	240387-681243	226004		
9	<i>Alonso Claudio, Carlos Amando</i>	4988	24487238	04 Nov.	Culchpunco 385	222639-650002		221009 anex.270	
10	<i>Amaut Ojeda, Desusa</i>	3913		25-Dic.	Zaguan del cielo k-12	22651 1	221359		
11	<i>Aparicio Cervantes Nora Tatiana</i>	12145	23950308	02Ago.	Av. 28 de julio		235003		
12	<i>Apaza Rojas Gilberto</i>	10575	23864450	10 Agos.	Ayacucho 227	226831	249282		
13	<i>Apaza Rojas Guillermina</i>	10655	6293955	06 Jun.	Esq. De Belén y Tecla 2do piso	930652	249282		
14	<i>Aquino Quintana Yurí Cirio</i>	7846							
15	<i>Aragón Graneros, Eunice</i>	13520	9630608	30 Nov.			22-4818		
16	<i>Arbieto Pino César Alipio</i>	9309	21541835	01 Feb.	Matará 389-A 2do piso	936115	248423		
17	<i>Arbieto Pino Lis Felicitas</i>	12348	21564030	19Ago.	C.S. Independencia	936115	248423	260812	
18	<i>Arenas Fernandez Dávila, Jesús A.</i>	6194	30407101	06-Febr.	Ayacucho 151	624614	251911		
19	<i>Arias Pérez, Vladimir Luciano</i>	8842	8416124	14Abr.	C.S. Independencia			260812	
20	<i>Arregui Rodríguez Ali Carlo</i>	13111	6441458	03 Jun.			233147		
21	<i>Asencio Vejarano Humberto Manuel</i>	10115	18101743	31 Ago.	Matará 410	243213			
22	<i>Atayupanqui Quispe Roxana</i>	12227	23957358	03 Set.			277479		
23	<i>Aviles Cáceres Dasuleny</i>	12983	23979656	26 Jun.	Av. la paz Urb. Ovalo B-1	653277	232435		
24	<i>Azalgara Orihuela Juan Alejandro</i>	4227			Ayacucho 230 3er piso	252976-653397			
25	<i>Baca Frisancho, Surama</i>	13421	23952163	20 Mar.		692640	229110		

26	<i>Barrionuevo Fernandez, Ariel Osear</i>	9293	29209544	02 Dic.	Nueva Baja 565 (Club Rotary)		229880	241236222201	
27	<i>Dejar Cuba Ángel Alfredo</i>	8450	29537057	11 Nov.			227044		
28	<i>Benique Valencia, Javier Fernando</i>	6121	21463949	27 Nov.	Esq. De Belén y Tecte				
29	<i>Berio Benavente, Roque Edgar</i>	3706	2386300	15 Ago.	Calle nueva 431	231907-652740	225179	226511	
30	<i>Bustinza Corrales, Mario</i>	12306							
31	<i>Cabezas Espinoza, Claudet Amparo</i>	13274	24000963	14 Ago.		689245	226622		
32	<i>Cabezas Espinoza, Elsbeth Martina</i>	13275	24000964	14 Ago.			226622		
33	<i>Caceres Diaz, Wilfredo Manuel</i>	2869	23815675	24 Dic.	Huayna Ccapac		224798		
34	<i>Caceres Quintana Gina Roxana</i>	11010	23893839	03 May	San Borja G-9 Wanchaq	243068			
35	<i>Campos Atayupancui, Flor de Maria</i>	11690	6441358	10 Novi	Calle Fray Domingo c. Sanjer	277224-936012	277224	C.S. Machupicchu 211161	
36	<i>Caparó Farfan, Lisbeth</i>	12336	23949563	06 Ago	C.S. Manco Capac	931078	261159	241480	



37	Cárdenas Javier Lenin	7919			Calle nueva 455 2do piso				
38	Cárdenas Rodríguez, Elio	12272	23979740	25 Nov.			247737	C.S. 277297	
39	Carpíó Calderón, Yolinton	12779	23979871	14 Jul.			233438		
40	Carrasco Vargas, Mónica	11740	23979200	25 Dic.			251153	C.S.Anta 203558	
41	Carrasco Cuba, María Elena	6003	29228396	18 de Ago.	Centro Comercial Cusco Of. 13	682280	229880		
42	Castañeda De/gado, Wi/iam	12131	27704866	04 May.	Belén 553 2do pisoof. 12	240321-231422			
43	Castilla Holguin, Yngrid Nilda	6328	7842785	25 Jul.	Clínica Pardo	228401-620494	222762		
44	Cepeda Arias, Cartas Alberto	9385			Calle nueva 455 2do piso	240575 man.			
45	Ceva/ios Duran, Jorge	12776		31 Jul.	Los pinos K-4 la florida	235003-937741	225633		
46	Chaca/tana P/sconte, Julio Guillermo	4958	21490805	17 Ago.	Cruz Verde 359	651078	222969		
47	Chávez Chacón, Holger	7837			Jr. Ayacucho K-26	221612			
48	Chavez Secayros, Alfredo	3491	23815411	09 May.	Edif. Sta. Fe la cultura	224499	234802		
49	Concha Fuentes, Jorge	9695	23924258	23 Abr.	Tullumayo Edif, Pacheco	245267-930046	224085	Fax 247887	
50	Condemayta Huallparaima, Alicia	11595	6441270	08 Jun.	AV. Pachacutec 424 B-4		233820		
51	Coral Pérez, Lucia del Carmen	9744	7260437	23 Nov.	Matará 276 Of. 201	689927	260091		
52	Cosío Dueñas, Herberí	10611			Edif. Santa fe 206 2do piso	685667	225094		
53	Cruz Quispe, Iveth Constantina	13414	24005480	12 Mar.		941910	241371		
54	Cuba Cruz, Guido Ornar	8591	23863938	08 Dic.	Av. la cultura Edif. Gonzales	252940-938010	277087		
55	Cuellar Mendoza, Renso Jorge	13627	25003618	22 Set.			271447		
56	Davila Herrera, Yola Den!	3310	23824920	31 Jul.	Huayna Ccapac		228317		
57	Davila Negron, Luis	1284							
58	Díaz Pérez, Christian	7632	7969210	15 Ago.	San Francisco 369	221173			
59	Díaz Venero, Raquel	12982	23979962	27 Feb.			221677		
60	Echegaray Castillo, Gorik Sandro	10700	23929403	04 Abr.	Diagonal 110	223240	222408		
61	Enciso Torres, José Luis	8067	29231622	10 Set.	Ccascaparo 183				
62	Espejo Cruzado, José Luis	7763		03 Ene.	San Andrés 240				
63	Espejo Hermosa Luis Rona/d	1311	23807782	20 Ene.	San Andrés 240	228394	222002		
64	Espejo Hermosa, Gilbert Armando	1310	23888370	09 Set.	San Andrés 273	228074	231918		
65	Espezua Sánchez, Yuri	5475	29427309	12 Oct.	Edif. Sta. Fe 203 Av. la cultura	245843-622800	223947		
66	Espinoza Olazabal, Manuel Santiago	7553	6296385	18 Abr.	Ayacucho 210 Of. 202-2do piso				
67	Estrada Vésquez, Edwln	12451	23984094	05 Abr.			234173		
68	Farfan Ocho», Marco Antonio	8261	23906274	13 Jun.	Av. J. A. Sucre G-2	261135-931273	228519		
69	Félix Fernandez, Dan/ Rosmarina	10201			Quebrada Calca Conviduc E-7		280404		

72	Figueroa Solis, Jenier	11983	25000731	16 Dic.	Av. La Cultura 1907	9382Ü2	2271 15		
71	Flores del Castillo, Ángel	325	23817229	30 Set.	Mcal. Gamarra 2-D	227026			
72	Florez Ponce de León, Yemina	13850	25001782	11 Ene.			240861		
73	Florez Suelta, Idaluz	8865	29601001	08 May.	Calle nueva 431 Of. 203	690655			
74	Franco Guitton, Eduardo Jesús	5333	29220576	08-Jul	Edif. Sta. Fe 209 Av. la cultura	242207-650171	240986		
75	Gallegos Solis, Martha Rosario	4483	21459421	27 May.	Av. sol 346 C.C. Oñanla	233917	223516		
76	Gamarra Carbonelly, Jesús Gabino	12230	23996804	25 Oct.	Av. tullumayo 544 Of. 107				
77	García Rondón, América Lita	9371							
78	Garro Montalvo, Robín Arturo	10328	6293479	12 Abr.		245587-681758	237238		
79	Gomales Muñoz, Ivan Kilder	9830			Magisterio				
80	Gonzales Serrano, Carlos	1292	25183005	12 Abr.	Huayna Ccapac 140	222504	226918		
81	Guevara López, Antonleta del Pilar	8626	29602963	19 Abr.	Av. los incas 1 007	226264			
82	Guevara Morales, Madeleyne	13099	23963134	30 Dic.		624930			
83	Gutiérrez Gayoso, Giovanna	13176	23989949	06 Ene.			274127		
84	Herrera Osorio, A/hi Jordán	6465	29228030	26 Set.	Calle yuracpunco 91	242149			
85	Huayla Cordova, Arturo Lucio	8838	29632887	21 Dic.	Chaparro 288	252348			
86	Infantas Duran, Luis Femado	8269	23924385	31 Ago.	Almagro 125	234883			
87	Iwak! Santoyo, José	1287	23872837	17 Mar.	Ayacucho 173				
88	Iwak! Trujllano Ghila Erika	13891	40031087	1 1 May.	Los Alamos LL-1 Ttio la Florida	932677	248133		
89	Jara Valencia, Juvenal	9737	9379134	03 May.	Alameda Pachacutec A-2	238790-688468			
90	Juárez Gonzales, Víctor Felipe	3640	23842971	12 Abr.	Manuel Prado M- 12	224039	271068		
91	Laqulhuanaco Loza, Felipe Santiago	3458	23951536	01 May.	Conj. Hab. Pachacutec	238978	273108		
92	Lazo Alvarez, Julio	4840		07 Oct.	Belén 685 - A	238163-621859	261689		
93	Lizaraso Torres, Edwar Carlos	10893	23862425	04 Abr.	Cuesta santa ana 564(jpss)	227500	236657		
94	Longa Ramos, Eduardo José	5753	22335747	13 Oct.	Ayacucho 161	624364	243522		
95	Martínez Torvisco, Rudy G/Isón	9284			Pilcopata			250324	
96	Mayorga Bustinza, María Xiomara	12129	23980978	29 Mar.	Marurí 228 of. 202	240996-652292	221583		
97	Mayorga Delgado, Miriam Margot	8136	24003160	17 Abr.	San Andrés 239	801121	226800		
98	Medina Aedo, Lisbeth	13413	64761452	25 Ene.			248884-271614		
99	Medina Lovon, Alejandro	7732	23984886	29 Dic.	Marcavalle E-21		240372		
100	Medrano Pencar, Sonia	10892	23960656	08 Ene.	Sacristaniyoc 215 - Santiago		240379		
101	Mendiola Nuñez, Mónica Janet	9274		10 Ene.	Matara 410 2do piso of. 10	243213-625862			
102	Mendoza Antezana, María Soledad	7290	29529521	28 Jun.	Tullumayo 239	242184	224949		
103	Mendoza Canales, Fredy Víctor	5708	21836173	04 Nov.	Matara 242 2do piso	252126	239466		
104	Meneses Mend/zabal, W/lbert	1274	23818096	28 May.	Nueva Baja 440	226698			
105	Meza Qulspe, Deisy Julia	12778	25001419	10 Set.	Parque de la madre Cent. Benef.	931402	271071		
106	Morales Quesada, Nestor								

107	Morante Chiparí, Sonia Roxana	6456		11 Nov.	Impares		231014	244717	
108	Moreno Flores, Joaquín Octavio	9606	29600662	29 Oct.	Edif. Gonzales Av. la cultura	228983			
109	Mujica Ramírez, Alberto	12228	23954952	03 Feb.			277693		
110	Muñiz Vidal, Mauricio	8235	6296413	04 Oct.			223983		
111	Muñoz Pantigoso, Carlos	8286	C.I. 299841	17 May.		694391			
112	Muñoz Ramos, Gian Carlo	10068	6291138	26 Abr.	Magisterio	231864			
113	Murillo Salazar, Fernando	7733	29302472	19 May.	Quispicanchis F-12				
114	Necochea Espinoza, Héctor Federico	5697	21441523	08 Jul.	Calle Nueva 455	240575	260091		
115	Negron Alonso, Efrein Alberto	1289	23832049	21 Oct.	3er Paradero Ttlo (plsaq)		272801		
116	Neyra Caballero. Juana Marta	1304	23813028	11 Nov.	Barrio Profesional D - 5		222573		
117	Nina Logiza, Luis Felipe	13525	10341176	11 Abr.			22-5266		
118	Nuñez Bellido, Jorge Arturo	3440	23827351	13 Ene.	Garcilaso 306	226775	235290		
119	Ojeda Cornejo, Héctor Andrés	6606	29219189	24 Ene.	Av. Micaela Bastidas L-2	229552-621797			
120	Olazabal Orihuela, sonilda	9107	6290787	5 Ene.	Manuel Prado M- 12	227652			
121	Olivera Florez Lorenzo, Emilio del camen	11367	6296512	05 Set.			238165		
122	Olivera Vasquez, Edw/n Juan	3820	1646825	08 Mar.	Cruz verde 359				
123	Ormeño Ayala, Williams César	13488	25002855	04 Oct.			231108-229840		
124	Pacheco Cuba , Rocio	13740	23995439	24 Nov.		231870			
125	Pagan Yabar Lu/s Antonio	9147	29609637	20 Jun.					
126	Palomino Arce Gustavo	2418	23847557	25 Abr.	Heladeros 159	226899	228049		
127	Palomino Sotomayor Edw/n Jesús	8785	23869508	14 Nov.	Calle tecte 245	232427	236338		
128	PaucarHuauya Ladislao	4981	25310642	01 Jul.	Cuichipunco 385	263470			
129									
130	Peña Cueva, Hermilio Gumerindo	5340	29283872	13 Ene.	Tecte 200	241539	228009		
131	Peña Sánchez, Edith Ruth	8092	31020514	08 Nov.			222390		
132	Petzoldt Arenas, Alberto	8905	7288193	18 Nov.		943322			
133	Pilares Monteagudo, Jaime Enrique	10527	29582314	30 Dic.	cuichipunco	222639-685191			
134	Pilares Polo, Rubén	5775	23865578	16Dic.	Maruri 275				
135	Pimentel Canahuai, Luis	32	479015	13 Set.	Av. el Sol 315-5	242214			
136	Pinto Pazos, Rose/1	8688	6259527	26 Oct.	Av. sol 346 Of. 303	224445	227259	243835 (136)	
137	Pletikosich Picón, Alejandro	7387			Av. Sol 627	620474			
138	Puraca Subia, Juan Rodo	6785	2940431 1	21 Feb.	Almagro 151Of. 9-A 2do piso	690845	226720		
139	Quispe Llancay, Emrna	12777	23980232	26 Jun.			252241		
140	Rivas Rodríguez, A/cides	11266	23869796	24 Ago.					
141	Rivera Medina, Edgardo	6150	24293727	11 Set.		689842	222223		

142	Rivfía Almeyda Hilda Jesslca	0545	23982658	1 1 Jun.	Av. sol 547	243386			
143	Rivera Davalos, Luis	2186	23811236	31 Oct.	Av. Sol 457	243386	222374		
144	Rivera Navarro, Shirley Yadira	12113	23980736	23 Abr.	Calle Belén 434 2do piso	263875-681552	237771		
145	Rivera Obando, Julio Osear	6509			San Miguel 390	224780-620304			
146	Rivero Mercado, Migue/ Angel	12981	24948411	25 Oct.			240620		
147	Rodríguez Morveli, Roxana	8545							
148	Rojas Astete, Úrsula Inés	13294	7933316	13DÍC.	Heladeros 1 57 Of.22	224425	233264		
149	Rosas Cisneros, Hugo	7496			Matara 389-A	221022-625831			
150	Salas Galindo, Ricardo	12229	24002428	04 Abr.	Urb. Ttio O-1-2 5to paradero		246795		
151	Salazar Paliza, Sonia Patricia	12725		06 Jul.	Calle Ayacucho 236		222589		
152	Salcedo Velazco, Raúl Fe/iberto	12493				939959			
153	Samanez Argumedo, Miguel Alfredo	4670	7860731	22 Dic.	Ayacucho 173	252986	237710		
154	Santoyo Vargas, Luz Gabriela	13873	23983828	31 Oct.			226635		
155	Sarmiento Herrera, Débora L.	3638	8568888	06 Mar.	Marcavalle H-5	261560			
156	Serrano Pedraza, Frída	12051	24993799	27 Dic.	Collacalle 350 limacpampa	690844	223538		
157	Silva Guevara, A/araly	12920		09 Jul.			227428		
158	Sobrino Mora, Edgar Rafael	5574	23954153	09 Ene.	Ayacucho 175	245088	226805		
159	Soto Lujan, Bernardo	5709	21404763	26 Oct.	Calle Nueva 431	232546	C.S.270197		
160	Soto Santa Cruz, Vidal Pedro	4649	23850548	29 Abr.	San Andrés 240		231360		
161	Tamata Córdova, Yudith	6419		20 Mar.			222223		
162	Tamayo Vargas, Carlos Máximo	5502	23820092	28 May.	Ayacucho	225656			
163	Tejada Biamont, María Jesús	4199	23957164	05 Jun.	Ayacucho	651158	277426		
164	Tello Córdova, Rosa María	13025	7498897	15 Mar.	Andahuaylas		724018		
165	Tenorio Raúl, Pablo	10194	9583399	08 Ene.	Uru bamba	C.S.201334			
166	Tipian Tasayco, Martín Wi/fredo	8176	21521686	15Set.	Ayacucho 227 Of. 304	692825	240546		
167	Tipismana Carmen, Jesús Emilio	4068	23806424	05 Abr.	Belén 306	232731	241827		
168	Tupayachi Palomino, Miguel Ángel	13381	23876001	24 Set.	Marurí 228 Of. 309	624191	222319		
169	Ugarte Eyzaguirre, Ivan	8773							
170	Umeres Zamora, Deicy Yessenia	12246	23984397	18 Jun.	Luis Alberto Sánchez T-1 Ttio	239547-690003	239547		
171	Va/careel/ Velarde, Virginia Piedad	3885	23817857	15 Abr.	Portal de panes 123 Of. 206	231558	228363-246220		
172	Valdez Aduviri, Nelly	3671	2383351 1	01 Mar.	Tecla 388	237196	246500	C.S. 233441	
173	Valencia Chacón, Betty	3854	23800138	04 Ene.	Cruz verde 359	236256	241098	241958	
174	Valencia Martínez, Juan Carlos	6887	23966068	15 Jun.	Pavitos 467	936759	272545	228237	
175	Valer Contreras, Aída	9040	6437563	27 Dic.	U. Andina				
176	Várela García, Roxana Paola	13006	23999224	5 Mar.	Calle nueva 455 2do piso	227929-685160			
177	Vargas Caballero, Mary Esthella	9859	23946599	02 Feb.	Garcilaso				

178	Vargas Contreras, Carlota Vilma	9094	643/298	04 Nov.	Av. Ejercito 164		231759		
179	Vargas Venturo, Anahi Aglacia	13380	24005213	22 Ago.	Tecele 304 2do piso		226246		
180	Vascones Soria, Fidel	7995	7751203	24 Abr.	Av. Argentina H-19 Collasuyo	243937			
181	Velarde Bohorquez, Pedro Americo	1303	23874162	19Oct.	almagro 125Of. 204	227623	245551		
182	Ve/arde Cha vez, Lucia	10625	6296563	25 Abr.	Av. sol 1030f. 203	222196-940075	245551		
183	Ve/asquez Pilares, Eudocio	2063	23819776	20 Nov.	Tullumayu 742	226093	23931 1		
184	Velasquez Zegarra, María del Carmen	12112	23943394	20Jul.	Ayacucho 151 Of. 2	244557	251911		
185	Velasquez Zegarra, Yuri	9858	23999067	07 Mar.					
186	Venero Orozco, Ernesto	4892							
187	Venero Auca, Ilch	12114	24489484	17Feb.	Calle Belén 434 2do piso	692396			
188	Vera Cusiyupanqui, Hayde Joaquina	12265	23960655	12 Jul.			246461		
189	Vera Ferchau, He/ga	6873	29537621	14 Abr.	Magisterio		231864		
190	Vera Ferchau, Llsbeth	9810	6290940	1 1 Abr.	Magisterio		231864		
191	Vera Méndez, Richard Alberto	12780	24485770	21 Mar.	Av. Tupac Amaru D-4 Progreso	225619	202059		
192	Vera Monge, Jacquel/ne	12450	24391141	18Oct.	Huayna Capac 177 Of.309	243531-693814	271641		
193	Victoria Castillo, Yan/ra Jesús	13289	24001410	17 Ago.	Tres cruces de oro 430		940063	241099	
194	Vil/a Parián, Idania	12061	6441468	08 May.			222246-232526		
195	Villamar Diaz, Mario	8102	30833059	25 Dic.	Tullumayu 768	242184-652702			
196	Villegas Cuba, U/lana Marlene	13412	25003128	10 Mar.	Clínica Pardo		274318		
197	Vizcarra Ma/donado, José	4921	10555159	23 Nov.	C.S. San Sebastian		223822		
198	Yabar Paredes, Juan Pablo	1301							
199	Yucra Flores, Elías Hugo	8598	29580287	24 Feb.	Calle hospital 664	222815			
200	Zuñiga Medina, Hubi Adolfo	5701	287789	27 Set.	Tullumayu 135	242326-623276		272423	
201	Zvietcovich Güeña, María Elena	3869	24688932	20 Ago.	Av. Garcilaso 180	252989	238938		

MATRIZ DE DATOS

Número de Odontólogos	Años de Titulación	GESTIÓN ECONÓMICA									GESTIÓN ADMINISTRATIVA												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1.1	2	2.1	3	3.1	4	5	6	7	8	9	9.1
1	5	a	a	a	c	b	b	c	a	a	s	l	n	NR	s	C	n	n	s	s	n	s	C
2	18	b	a	b	a	b	b	b	a	a	s	C	s	C	s	C	s	s	s	s	s	s	C
3	5	a	a	c	a	b	b	c	a	b	n	NR	s	l	s	C	n	s	n	s	s	s	l
4	5	b	a	b	a	b	b	c	c	a	n	NR	n	NR	s	C	n	n	s	s	n	s	l
5	23	c	a	c	a	c	b	a	c	a	s	C	s	l	s	l	s	s	s		s	s	l
6	5	c	a	b	a	c	b	c	c	b	n	NR	n	NR	n	NR	n	s	n	s	n	n	NR
7	5	c	a	c	a	c	b	b	a	c	s	C	n	NR	s	l	s	s	s	s	s	s	l
8	10	b	a	c	a	b	b	b	c	a	s	C	s	C	s	C	s	s	s	s	s	s	C
9	12	b	c	b	a	b	b	a	c	a	s	C	s	l	s	C	s	s	s	n	s	s	l
10	5	a	a	a	b	b	c	a	a	a	n	NR	s	l	s	l	s	n	s	s	s	n	NR
11	18	c	a	c	a	b	a	a	c	a	s	C	s	l	s	C	s	s	s	s	s	s	C
12	14	a	a	b	a	c	a	a	c	b	s	C	n	NR	s	C	s	s	s	s	s	s	T
13	7	a	a	a	a	b	b	b	a	b	s	C	s	l	s	l	s	s	s	s	s	n	l
14	14	c	a	c	a	c	b	b	c	a	s	C	n	NR	s	C	s	n	n	n	n	s	l
15	5	a	a	b	c	b	b	c	c	b	s	C	n	NR	s	C	n	n	S	S	S	n	NR
16	8	c	a	b	a	b	b	c	c	a	s	C	N	NR	n	NR	s	s	n	n	s	s	l
17	5	b	a	c	a	b	c	b	c	a	n	NR	n	NR	n	NR	s	s	n	s	s	n	NR
18	30	c	a	c	b	b	b	b	c	a	n	NR	s	C	s	C	s	s	s	s	s	s	l
19	17	b	a	c	a	b	b	a	c	a	n	NR	s	l	s	C	s	n	s	s	s	n	l
20	6	a	a	b	c	c	b	b	a	b	s	C	n	NR	s	C	s	s	n	s	s	s	l
21	7	b	b	a	c	b	b	a	c	a	n	NR	n	NR	s	l	n	n	s	s	s	n	l
22	20	b	a	a	a	b	c	a	c	b	s	l	n	NR	s	C	s	s	s	n	s	s	l
23	19	c	b	b	b	c	b	a	a	a	s	C	s	C	s	C	s	s	s	s	s	s	C
24	5	a	a	b	a	c	b	c	a	a	n	NR	s	l	s	l	s	s	s	n	n	n	NR
25	6	a	a	b	c	c	b	b	c	a	s	C	n	NR	s	C	s	s	s	n	n	m	NR
26	7	c	a	b	c	b	b	b	c	b	s	l	n	NR	s	l	s	s	s	s	s	s	C
27	30	a	a	a	a	b	b	a	a	a	s	l	n	NR	s	l	s	n	s	s	s	s	l
28	13	a	b	a	c	c	b	a	c	b	n	NR	n	NR	s	l	s	s	s	n	s	s	l
29	16	c	a	b	b	b	b	c	a	a	s	C	s	l	s	l	s	s	s	s	s	s	l
30	11	a	a	b	c	b	b	b	a	a	s	C	s	C	s	C	n	s	s	s	s	s	C
31	25	a	c	c	a	c	b	a	a	a	s	C	n	NR	s	C	s	s	s	s	s	s	C
32	22	b	a	a	b	a	a	a	a	a	s	C	s	l	s	C	s	s	s	s	s	s	C
33	10	b	a	c	a	c	b	c	c	a	n	NR	n	NR	s	C	n	s	s	s	s	n	NR
34	6	b	a	a	c	b	b	b	a	a	n	NR	m	NR	s	l	n	n	s	s	n	n	l

35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70

8
30
24
15
5
6
24
14
8
26
9
25
10
5
7
11
32
10
7
10
22
36
36
5
16
20
9
7
10
12
20
22
22
12
5
11

b	a	c	c	c	b	b	b	a
c	a	c	a	b	b	a	b	a
b	a	c	c	b	a	a	c	a
a	b	a	b	b	b	a	a	b
a	a	b	c	b	b	b	c	a
b	b	b	b	a	a	a	a	a
a	c	a	b	b	b	b	a	c
a	a	a	c	b	b	b	c	a
b	a	b	c	b	b	a	c	a
a	a	c	b	b	c	a	a	b
c	a	b	a	b	b	b	c	a
a	a	a	b	c	c	c	a	a
c	a	c	a	b	b	b	c	a
b	a	c	a	b	b	b	c	b
c	a	b	c	b	b	b	c	a
b	b	b	a	b	b	a	a	b
a	a	a	c	c	c	a	c	a
c	b	b	c	b	b	b	a	a
a	a	c	a	b	b	b	c	a
a	a	b	b	b	b	a	c	b
b	a	b	c	b	b	b	a	a
b	a	b	c	c	b	c	c	a
b	a	b	c	b	a	b	a	a
c	a	b	c	b	b	b	a	c
a	a	a	c	c	b	b	a	a
b	a	b	a	a	b	c	c	b
a	a	b	c	c	b	a	a	a
a	a	c	a	b	b	b	c	a
b	a	c	c	b	b	b	a	b
c	a	a	c	c	c	a	a	b
a	a	a	c	c	b	a	c	a
a	b	a	a	c	b	b	c	a
b	c	b	c	b	a	c	a	b
c	a	c	b	b	b	b	a	a
b	a	b	c	a	b	b	c	a

n	NR	n	NR	s	I	n	n	s	s	n	n	I
n	NR	n	NR	n	NR	n	n	n	s	n	s	I
n	NR	s	C	s	C	n	n	s	s	n	s	I
s	C	s	C	s	I	s	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	n	NR	n	s	n	n	n	s	I
s	I	n	NR	n	NR	n	n	s	s	n	n	NR
n	NR	n	NR	s	I	n	s	s	s	s	n	NR
n	NR	n	NR	s	C	s	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	n	NR	n	s	s	s	s	n	NR
n	NR	n	NR	n	NR	n	n	n	s	n	n	NR
s	C	n	NR	s	I	n	s	n	n	s	n	I
s	C	n	NR	s	I	s	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	n	NR	n	n	n	s	n	n	NR
s	I	n	NR	s	I	s	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	s	I	s	n	s	s	s	n	NR
s	C	n	NR	s	C	s	n	s	s	s	s	C
n	NR	n	NR	n	NR	n	s	n	s	n	s	I
s	I	n	NR	s	C	s	s	n	s	n	n	NR
n	NR	n	NR	s	C	s	s	n	s	n	n	I
s	C	n	NR	s	C	s	n	s	s	s	s	I
s	C	n	NR	s	I	n	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	s	C	s	s	s	n	n	n	I
n	NR	n	NR	n	NR	s	n	s	n	s	s	C
n	NR	n	NR	s	I	n	n	n	n	n	n	NR
n	NR	s	I	s	I	s	s	s	s	s	s	I
n	NR	n	NR	s	I	n	s	n	s	n	n	NR
n	NR	n	NR	n	NR	n	n	n	s	s	n	NR
n	NR	n	NR	s	C	s	n	n	s	s	n	I
s	C	s	I	s	C	s	s	s	s	s	s	C
s	C	s	C	s	I	s	s	s	n	s	s	C
n	NR	n	NR	n	NR	n	n	s	s	n	s	I
n	NR	s	C	s	I	s	s	s	s	s	s	C
n	NR	n	NR	s	I	n	n	s	s	n	n	I
s	C	n	NR	s	C	s	n	s	s	n	s	C
n	NR	n	NR	s	C	n	n	s	s	n	n	NR
n	NR	n	NR	s	C	n	n	s	s	n	n	NR