

27

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**  
**DE LA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS**  
**PROCESOS DE ENFERMEDADES PULPARES**

# ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

## EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LOS PROCESOS DE ENFERMEDADES PULPARES

### ADMINISTRATIVE STRATEGIES IN THE OPTIMIZATION OF RESOURCES IN THE PROCESSES OF PULPAROUS DISEASES

Rafael Bernardo Piedra Andrade<sup>1</sup>

E-mail: [rpiedraa@ucacue.edu.ec](mailto:rpiedraa@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0247-4950>

Edwin Joselito Vasquez Erazo<sup>1</sup>

E-mail: [evasqueze@ucacue.edu.ec](mailto:evasqueze@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Piedra Andrade, R. B., & Vasquez Erazo, E. J. (2022). Estrategias administrativas en la optimización de recursos en los procesos de enfermedades pulpares. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5(S1), 239-245.

#### RESUMEN

La administración de los recursos dentro de la clínica odontológica de la Universidad Católica de Cuenca, ha demostrado tener un impacto positivo para la formación y producción de los estudiantes tomando en cuenta una muestra como los tratamientos realizados en octavo ciclo, en este sentido se plantea como objetivo, establecer estrategias administrativas que contribuyan con la optimización de los recursos y la eficiencia de resultados en los procesos que se realizan en la Clínica Odontológica de Prácticas Preprofesionales. Se sigue una investigación de tipo cuantitativa con un enfoque retrospectivo de los tratamientos que se realizan dentro de la clínica, para la validación de datos se tomó en cuenta un enfoque longitudinal donde se analizarán las fichas donde se realizaron dichos tratamientos tomando como muestra el número de pacientes y comparar la incidencia de pacientes que acuden con algún diagnóstico enfocado a el área de endodoncia, dentro de los resultados, se encontró que existe una demanda de 75% mayor, para otras áreas del área odontológica, en comparación al área de endodoncia que solo fue del 25%, esto permitirá la provisión y optimización de recursos planificados.

#### Palabras clave:

Estrategias administrativas, prácticas odontológicas, optimización de recursos.

#### ABSTRACT

The administration of resources within the dental clinic of the Catholic University of Cuenca, has shown to have a positive impact for the training and production of students, taking into account a sample such as the treatments carried out in the eighth cycle, in this sense it is proposed as an objective, establish administrative strategies that contribute to the optimization of resources and the efficiency of results in the processes that are carried out in the Dental Clinic of Pre-professional Practices. A quantitative investigation is followed with a retrospective approach of the treatments that are carried out within the clinic, for the validation of data a longitudinal approach was taken into account where the files where said treatments were carried out were analyzed, taking as a sample the number of patients and compare the incidence of patients who come with a diagnosis focused on the area of endodontics, within the results, it was found that there is a demand of 75% greater, for other areas of the dental area, compared to the area of endodontics that only was 25%, this will allow the provision and optimization of planned resources.

#### Keywords:

Administrative strategies, dental practices, optimization of resources.

## INTRODUCCIÓN

La administración de los recursos dentro de la clínica odontológica de la universidad católica de Cuenca ha demostrado tener un impacto positivo para la formación de los estudiantes de la unidad académica sin embargo, estos recursos son limitados y debido a la poca experiencia de los estudiantes, siendo estos uno de los recursos mal empleados pueden generar un déficit que desencadenara la falta de recursos y por ende descenso en la calidad de servicio tanto para los estudiantes y pacientes, para ello el análisis de las patologías más comunes que llegan en busca de atención odontológica, esto con la finalidad de poder administrar de mejor manera los recursos evitando perdidas por algunos factores, mal uso de los insumos odontológicos, para ello realizo este estudio con las respectivas consideraciones sobre como poder maximizar los recursos que se brinda.

Entre las consideraciones más importantes encontramos las estrategias administrativas, estas tienen la finalidad de darnos una perspectiva diferente de posibles puntos de vista que estamos pasando por alto, no busca brindar un pronóstico de ventas a futuro o medir el crecimiento de la empresa, esta nos permite está más se enfoca en poder tener una noción clara sobre nuestro negocio para ello se responden a preguntas como “¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?” este tipo de preguntas nos permite proyectarnos al futuro y saber si la empresa se mantendrá en el futuro o deberíamos replantearnos.

El paso inicial para realizar una buena planificación se puede tomar como referencia un esquema donde se puede tener como eje principal la división del trabajo y que esta tenga fines que satisfagan las necesidades de la empresa (Figura 1).



Figura 1. Pasos para la planificación.

En el desarrollo donde se establece como se realizará el plan se deben de responder preguntas como las siguientes ¿Quién realiza las distintas actividades? ¿Cuándo? ¿En qué momento? Esto la finalidad de determinar la persona encargada para el desarrollo de cada actividad, al dividir el trabajo entre varios individuos aumentamos la eficacia con la que realicen la actividad, debido a la división de trabajo evitando que este por un acumulo de trabajo realice la actividad de manera ineficiente, por ultimo pero no menos importante el solicitar información sobre los resultados de cómo se finalizó la actividad nos permitirán valorar el desempeño tanto de la persona y verificar si este tipo de acciones o medidas favorecen a la institución o no.

Otro factor importante es una buena dirección si se realiza un correcto repartimiento de la actividades que se realizaran dentro de la empresa podemos concluir que una dirección adecuada permite potenciar aún más las actividades previamente realizadas para ello nos basamos en un plan de integración donde el eje principal será el desarrollo humano e integración de valores basados en un principio de ética, considerando esto como punto de partida debemos de tener una noción clara sobre el liderazgo, motivación, la comunicación y así brindar una correcta ejecución y supervisión y en base a esto tener una toma de decisiones más sólida y concisa.

La optimización de recursos juega un papel importante dentro del esquema administrativo, en el área de la salud cuenta con insumos los cuales tienen una fecha de caducidad, algunos suelen ser más empleados que otros por lo que cual los que son usados en menor medida son más susceptibles a representar una pérdida económica, el personal este debe de trabajar de manera eficiente mas no de manera fuerte, recursos desechables indispensables para los estudiantes como las batas, gorros se pueden remplazar por otros de un material antifluido, servilletas que comúnmente se usan para los pacientes suelen ser empleadas para secar el instrumental, generando perdidas mayor a la esperadas la solución es simple, solicitar a los estudiantes contar con un kit de limpieza de instrumental que favorezca a preservar los insumos y es amigable con la naturaleza.

Las estrategias administrativas permite tener un enfoque en la dirección hacia donde se busca llegar con nuestro emprendimiento con que medios y como realizarlo, Chandler (2000), precisa que *“estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas”*; un concepto más claro en mente podemos diferir sobre que enfoque vamos a tomar al momento de planificar una buena estrategia.

Tener un conocimiento basto sobre finanzas facilita determinar sobre las áreas de mayor relevancia las que van a manejar el presupuesto y como se van a invertir

los recursos entre ellas. Se puede mencionar al director financiero, la innovación en nuestros servicios, la competitividad en relación al mercado en el que se está proyectando, importante siempre tener en cuenta que no todo va a ser ganancia siempre va existir un riesgo financiero de que este pueda o no funcionar, pero para ello la correcta planificación nos favorecerá (Rodríguez Valencia, 2000; Steiner, 2002).

El estado financiero es de vital importancia ya que esta proporcionara información de cómo se encuentra la empresa, si esta está en aumento o en disminución, permitiendo la valoración de la empresa en cualquier momento y detectar cualquier problema que esté afectando al rendimiento de la misma.

En el área de la salud su enfoque principal es mejorar la salud de la población en general mediante la prevención, intervención y cirugía, esto con la finalidad de brindar un estilo de vida digno y de calidad, la OMS lo define como el conjunto de organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal es mejorar la salud de todos los hogares, lugares de trabajo, lugares públicos y las comunidades, así como en el medio ambiente físico y psicosocial (Ramírez Sánchez, et al., 1998; Crespo Mafrán, et al., 2009; Jiménez Alés & Navarro Quesada, 2012; y Guerra, 2013).

En la unidad academia de salud y bienestar de la universidad católica de Cuenca, cuenta con una nueva infraestructura que ha permitido dar paso a una mejor formación de los estudiantes los cuales realizan sus requisitos en la misma, dependiendo del ciclo se asignan un cierto número de requisitos que se deben cumplir en el transcurso del año, previo al inicio de sus prácticas preprofesionales se realizan laboratorios guiados por el docente encargado del área, este se encarga de despejar todas las inquietudes de los estudiantes previo al ingreso a la clínica con los pacientes, dentro de la clínica odontológica se cuenta con la supervisión de especialistas de las diferentes áreas que se encuentran supervisando el trabajo de cada uno de los estudiantes.

Cabe mencionar que los practicantes del área de Endodoncia necesitan involucrarse en la prevención y tratamiento de los distintos tipos de enfermedades pulpares, así como de su origen y fisisiopatología para poder abordar los procedimientos relacionados con las mismas, de esta manera generando las habilidades y destrezas necesarias para su formación.

Como todos los tejidos conectivos del cuerpo, la pulpa responde a las distintas agresiones o estímulos a través de la inflamación, que viene a ser el primer estadio de la enfermedad pulpar. A medida que pasa el tiempo y los estímulos no han sido eliminados esta respuesta inflamatoria se vuelve de mayor magnitud, la misma que tiene que pasar un tiempo considerable dependiendo de

su etiología para que sea necesaria una intervención dependiendo del diagnóstico a tratar.

El objetivo del artículo es establecer estrategias administrativas que contribuyan con la optimización de los recursos y la eficiencia de resultados en los procesos que se realizan en la Clínica Odontológica de Prácticas Preprofesionales en la clínica de octavo ciclo de la UCACUE, 2021.

## METODOLOGÍA

En la unidad académica de salud y bienestar de la Universidad Católica de Cuenca a partir de la nueva construcción de la clínica de especialidades odontológicas, ha dado paso a una mejor etapa para la formación de los estudiantes a raíz de esto se ha planteado la meta de analizar respecto a la cátedra de endodoncia los tratamientos realizados en el lapso de un ciclo completo en los octavos ciclos en el año electivo 2021-2022.

Para ello se plantea una investigación del tipo cuantitativa con un enfoque retrospectivo de los tratamientos que se realizan dentro de la clínica, para la validación de datos se tomó en cuenta un enfoque longitudinal donde se analizaran las fichas donde se realizaron dichos tratamientos tomando como muestra el número de pacientes y comparar la incidencia de pacientes que acuden con algún diagnóstico enfocado a el área de endodoncia.

Esta investigación tendrá una orientación en el estudio analítico donde se podrá verificar los tratamientos endodónticos realizados dentro de un periodo de tiempo determinado, permitiendo así dar a conocer la cantidad de pacientes que acuden en busca de asistencia odontológica, con la finalidad de poder cuantificar el número de pacientes que pueden llegar a ser atendidos en un periodo académico para poder generar nuevas estrategias que permitan superar el número de tratamientos realizados en próximos periodos académicos.

El área de estudio estará enfocada en el campus situado en Cuenca – Ecuador (Clínica del niño y paladar fisurado) facultad de odontología. En relación a la cantidad en aumento de pacientes que han llegado a la clínica es una señal de la mejoría del tratamiento de que se ofrece, las variables que se tomaran en cuenta en este estudio son el número de pacientes que llegan a la clínica independientemente del área a la que son remitidos, el número de estudiantes que se encuentran en formación para poder realizar dicho tratamiento, se excluirán del análisis otros campos que no estén relacionados con la cátedra de endodoncia, la edad del paciente, sexo, estatus económico, profesión.

Para definir de manera cuantitativa las variables se empleará una escala ordinal donde se buscará clasificar los tratamientos realizados dentro del periodo académico 2021 – 2022 en relación a años anteriores donde se

evidenciará la repercusión del área de endodoncia en emergencias en el campo de la odontología.

El muestreo tendrá una orientación estratificada ya que solo se tomará en cuenta los casos que se presenten en los octavos ciclos de la carrera de odontología, esto debido a la cantidad de requisitos que necesitan los estudiantes para la aprobación de su ciclo académico y prácticas preprofesionales.

Los instrumentos tomados para la recolección de información serán las fichas odontológicas y las de seguimiento de caso donde se pueden analizar, para tener una certeza sobre la fiabilidad de las fichas a analizar, estas son meticulosamente guiadas por los docentes de la institución los cuales orientan a los estudiantes en su proceso de planificación y tratamiento que se le brindará al paciente, estas fichas son revisadas individualmente por cada docente el cual valora la situación del caso y conforme a esto se realiza en conjunto la planificación con el estudiante sobre los protocolos a seguir para el éxito del mismo.

La cantidad de fichas entregadas son digitalizadas mediante el sistema de cobranzas de la institución el cual da un valor numérico a cada ficha la cual cuenta con el número de cedula del estudiante identificando cada caso y evitando posibles fraudes que entorpezcan los resultados de este análisis.

La estrategia empleada para el análisis de datos se planteó de la siguiente manera: en los años 2019 - 2020 los estudiantes de octavos ciclos realizaron una cantidad de tratamientos endodóntico correspondientes a T1 en un lapso de tiempo A mientras que en los años 2020-2021 se presentaron una cantidad de casos totales correspondientes a un valor T0 en relación al lapso de tiempo B se compararan la tasa de incidencia de casos en los que se requieran tratamientos de carácter endodóntico dando como resultado T1 (tasa de incidencia)  $T11 = A/T1$  y  $T12 = B/T0$ .

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los 49 estudiantes que realizaron sus requisitos en el año electivo 2020-2021 se realizaron un total de 201 tratamientos de enfermedades pulpares en la clínica de la UCACUE, de los cuales 52 casos fueron realizados por el área de endodoncia, lo que corresponde a 13 casos de necropulpectomía, 31 de biopulpectomía y 7 retratamientos.

Se recabaron los siguientes resultados, en la Universidad Católica de Cuenca del total de pacientes atendidos respecto al área de endodoncia se puede evidenciar una mayor prevalencia de biopulpectomía realizadas a comparación de los retratamientos que presento con menor frecuencia en relación a las biopulpectomía y necropulpectomía, con relación a la frecuencia que los pacientes acuden a las clínicas en busca de atención dirigida al

área de endodoncia se encontró que existe una demanda mayor para otras áreas del área odontológica siendo esta un total del 75% en comparación al área de endodoncia que solo fue del 25%, brindando una perspectiva mayor sobre los materiales que deberían ser priorizados para que no exista desabastecimiento y mantener un margen donde no existan pérdidas debido al desuso de los materiales empleados en las diversas áreas, manteniendo un buen margen de utilidades y maximizando la inversión de la universidad.

Los instrumentos y materiales usados en el área de endodoncia debido a su elevado costo si este no se administra de manera correcta evitando que este se llegue a perder puede presentar como una medida favorable para mantener un buen equilibrio económico dentro de la clínica ya que así se podrá determinar el área de mayor incidencia, así favoreciendo a la compra del material de mayor uso evitando gastos innecesarios.

Además, la oferta y demanda dentro de la universidad presentara una mejoría debido a que se mejorará el tiempo en que se realice determinado tratamiento debido a que no existirá un déficit de material independientemente del área al que estemos enfocados.

En el ámbito laboral se podrá evidenciar una mejoría en cuanto al trato de los asistentes de las clínicas hacia los estudiantes, ya que mejorando el aspecto de mantener una buena cantidad de recursos no existirán problemas internos debido al uso prolongado de un solo estudiante con la materia o instrumento entro del turno de clínicas.

Al proyectar de la manera correcta los recursos brindados a la clínica se evitan posibles requerimientos de un mayor presupuesto para desarrollar las mismas actividades, incluso se podría llegar a presentar una mejoría que favorezca al desarrollo de la clínica.

Discusión: Durante la elaboración del trabajo se expandieron una serie de puntos a tomar en consideración para evitar pérdidas económicas dentro de las operaciones que se llevan a cabo internamente dentro de la clínica odontológica, entre los puntos clave dentro del análisis que llevamos a cabo se pueden plasmar de una manera más concisa mediante las figuras 2 y 3.

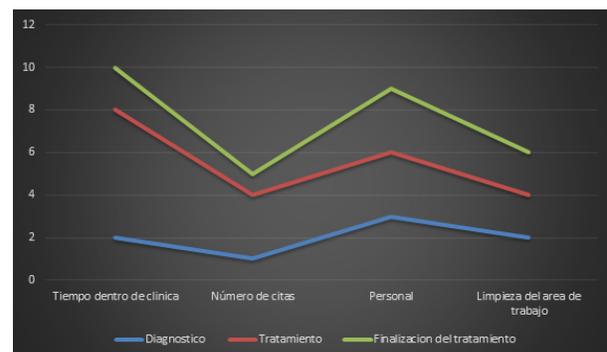


Figura 2. Cantidad de recursos invertidos.

Figura 3. Tiempos operatorios.

Vuori (1993), considera que el servicio de salud pública debe de contar con una serie de parámetros que garantice los estándares de calidad haciendo énfasis en que los servicios y atención que se le brinda al paciente depende netamente de la formación del profesional.

Sin embargo, Bigné Alcañiz et al. (1996), comentan sobre la importancia de una buena administración para que esta funcione de la manera más óptima los recursos que son mal empleados llegan a generar pérdidas a largo o corto plazo generando un desequilibrio por ende un mal servicio, en nuestro estudio llegamos a plantear una serie de consideraciones que favorecen y maximizan los recursos demostrando que con un buen esquema de trabajo aparte de brindar un mejor servicio este puede generar mayores ganancias.

Por ello la importancia de una buena formación de los estudiantes previa a las practicas, el tiempo empleado dentro de la clínica es mucho mayor en el área de endodoncia a comparación de otras áreas esto por el hecho de que al ser una especialidad más compleja la falta de conocimientos hace que sea menos eficiente el tiempo invertido en clínicas, Llorens (1996), analiza la satisfacción de los pacientes con su tratamiento tomando en cuenta la relación de tiempo en que se tardan en realizar los tratamientos en la clínica y toma en cuenta un factor importante que es la comodidad del paciente, no siempre un buen trabajo realizado significa el éxito total en el paciente, el malestar o la incomodidad que genera el estar mucho tiempo en una sola posición sin descansar genera un malestar al paciente, en la actualidad podemos reducir la incomodidad de los pacientes mediante distractores como es el caso de televisiones, música o en el caso más común anestésico, dependiendo del método por el cual optemos esto tiene una eficacia diferente en cada paciente además de tener una efectividad mayor o menor, su costo aumenta dependiendo del empleado.

Hernández & Palafox de Anda (2012), plantean algunos procesos a tomar en cuenta al momento de administrar una clínica odontológica una serie de parámetros que resultaron interesantes al momento de plantear de dividir las actividades que se van a realizar dentro de la clínica determinado un cierto tipo de jerarquías que permitirán no solo controlar el funcionamiento de cada uno de los órganos si no también maticen el esfuerzo en conjunto de la empresa donde la formulación de tareas y su respectiva asignación permite tener un mayor alcance dentro de todas las áreas a tener en cuenta para evitar la pérdida de recursos dentro de la clínica, siempre teniendo en cuenta hacia dónde dirigirse y cuáles son los resultados esperados, con esto en mente se evalúa si los métodos de administración nos están rindiendo un buen resultado.

La optimización de recursos es otro punto fuerte al momento de querer reducir gastos, ciertos recursos son más

empleados que otros si no se tiene una correcta percepción sobre que recurso tiene mayor relevancia o es el mayormente empleado puede llegar a generar problemas dentro del funcionamiento por ende un contratiempo al momento de trabajar en el paciente desencadenando una pérdida de tiempo por el cual se está pagando y perdiendo recursos en vano.

## CONCLUSIONES

Dentro de las distintas actividades clínicas que se realizan en las prácticas pre profesionales de la universidad Católica de Cuenca está la del área de Endodoncia, la misma que es una de las más concurridas de las actividades clínicas ya que tiene una gran relevancia en emergencias odontológicas.

Tomando en cuenta la cantidad referencial de pacientes atendidos en ciertos períodos, se ha visto pertinente el estudio de la incidencia de pacientes atendidos en esta área para tener una relación a futuro de la cantidad de pacientes atendidos con la cantidad de ingresos que puede recibir la clínica de la universidad brindando este tipo de atención, para a un futuro tener proyecciones más exactas y reales de los ingresos y manejar de una manera más eficaz el funcionamiento de las mismas. Así como también el hecho de poder relacionar las actividades clínicas con la gestión administrativa para poder optimizar los recursos relacionados entre personal, tiempo, procedimientos realizados vinculados en este tema.

De esta manera poder aplicar los conocimientos de la parte de atención en salud, cuento la del correcto funcionamiento y manejo de los activos que se pueden generar con la atención en las mismas. <sup>1</sup>

Para provechar los recursos que se brinda dentro de la clínica odontológica se debe de tener en cuenta un buen esquema de trabajo con ello se refiere a un personal que pueda desenvolverse de acuerdo a la necesidad del sitio de trabajo, para ello una correcta capacitación es indispensable, recordemos que tener conocimientos sobre el área en la que se va a trabajar facilitara el trabajo en equipo aumentando la eficacia laboral, es por este motivo que se debe de contratar personal que este se encuentre correctamente informado sobre su labor a desempeñar dentro del cuerpo de trabajo.

Las asistentes dentales juegan un papel fundamental al momento de trabajar en la clínica odontológica, en cuanto al suministro de insumos odontológicos, conocer la finalidad de cada uno de ellos y las dosificaciones adecuadas puede llevar a evitar tener gastos excesivos debido a un mal uso de los recursos, la capacitación de cada uno de los integrantes se debe realizar previamente al inicio de las practicas preprofesionales de los estudiantes, he aquí otro punto importante los conocimientos del estudiante, un estudiante que se encuentra totalmente preparado con los conocimientos necesarios para realizar el tratamiento

anteriormente ya planificado puede maximizar su tiempo de trabajo evitando que este tarde un tiempo mayor al promedio en realizar una actividad que para una persona totalmente inexperta puede llegar a realizar, esto desencadena una serie de beneficios para la institución formadora de profesionales en el área de odontología.

La institución universitaria debería tener una idea clara de cómo se realizara la administración y el control mediante un correcto planteamiento de objetivos en una fase inicial, una buena base de recolección de datos que se fácil de analizar para maximizar la productividad y minimizar gastos innecesarios para ello se toma en cuenta puntos importantes como la 1) Inversión inicial 2) Cantidad de pacientes atendidos y utilidades 3) Operaciones no manufactureras (Limpieza, servicios eléctricos) 4) Índices y selección de datos donde se analiza las compensaciones en relación al área odontológica de mayor incidencia y en qué periodo se realizaron más tratamientos endodónticos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bigné Alcañiz, E., Moliner Tena, M., & Sánchez García, J. (1996). Calidad y satisfacción en los servicios Hospitalarios esenciales y periféricos. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Dpto. de Admón. de Empresas y Marketing. Universitat Jaume 1.
- Crespo Mafrán, M. I., Riesgo Cosme, Y. C., Laffita Lobaina, Y., Torres Márquez, P. A., & Márquez Filiú, M. (2009). Promoción de salud bucodental en educandos de la enseñanza primaria: Motivaciones, estrategias y prioridades odontopediátricas. *MEDISAN*, 13(4)
- Guerra, T. E. (2013). Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(4), 650 – 662.
- Hernández y Rodríguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Mc Graw Hill.
- Jiménez Alés, R., & Navarro Quesada, F. J. (2012). Aprendiendo a gestionar mejor la consulta. En, AEPap (ed). Curso de Actualización Pediatría 2012. (pp. 293-300). Exlibris Ediciones.
- Llorens, F. J. (1996). Una evaluación de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y actitudes del cliente, *ESIC Market*, 93, 121-132.
- Ramírez Sánchez, T., Nájera Aguilar, P., & Nigenda López, G. (1998). Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México Perspectiva de los usuarios. Ministerio de Salud Pública de México.
- Rodríguez Valencia, J. (2000). Administración con Enfoque Estratégico. Trillas C.V.
- Steiner George, A. (2002). Planeación estratégica; lo que todo director debe saber. Continental.

Vuori, H. (1993). Garantía de calidad en Europa. *Salud Pública de México*, 35(3), 291-297.