



FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EMISIÓN DE CITAS
EN EL DEPARTAMENTO DE CONSULTA EXTERNA DEL CENTRO
MÉDICO NAVAL”

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR EL BACHILLER
EDITH BUJAICO ORELLANA

ASESOR
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS

LIMA-PERÚ, MARZO-2021

DEDICATORIA

A mi querido padre, promotor del desarrollo personal de toda mi familia.

A mi madre y hermanos, por su constante soporte en toda la carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis colegas de trabajo, por su permanente apoyo.

INTRODUCCIÓN

Desde inicios de la existencia del ser humano, la importancia de la salud en todos los campos de estudio, ha requerido atención prioritaria por parte de los gobernantes. Considerando que, su óptimo estado garantizará la realización de todas las metas y objetivos de la nación.

Para lograrlo es necesario que las instituciones que brindan servicios de salud, en adición a la infraestructura, implementen metodologías ágiles que aseguren la calidad en la atención al paciente.

En este sentido, el Centro Médico Naval, como principal prestador de salud en la Marina de Guerra del Perú, viene realizando los esfuerzos para brindar, al paciente, las atenciones con los mejores estándares de calidad, enfocado en la atención al paciente y la administración de sus recursos como base fundamental de su sostenimiento.

El Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval, en su deseo de mejorar los procesos que le añaden valor, se enfoca a la mejora del proceso de emisión de citas como uno de los principales objetivos trazados por su jefatura para el presente año.

La metodología utilizada, para tal fin es la implementación de la mejora continua, pensamiento que busca identificar los factores que limitan el rendimiento de sus colaboradores, mejorarlos y asegurar una disciplina de trabajo que se repita en cada uno de los otros procesos, evitando costos por reprocesos y quejas que dañan notablemente la imagen de la institución.

Con la aplicación del pensamiento de mejora continua, se logra una reducción de quejas de 64% a 32%, asegurando un compromiso por parte del personal a cargo de las actividades de emisión de citas.

Asimismo, se considera que la capacitación impartida, al personal encargado de la digitación, para el uso del software en el proceso de emisión de citas, anulación de citas o reprogramación, la cual obtuvo como resultado la reducción de las quejas de 21% a 9% y logrando una mejora de la percepción de calidad, por parte del paciente.

RESUMEN

En el Perú, los gobiernos han tenido como problema constante, la salud pública. Considerándose un factor indispensable para el desarrollo económico, social y sostenido del país.

El levantamiento de la información para el desarrollo de los procesos y su análisis, son de vital importancia a fin de determinar los factores que ocasionan las demoras en el suministro de esos servicios o los que ocasionan daño a la imagen de las Instituciones.

El Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval, no es ajeno a estas problemáticas, ya que permanentemente viene registrando quejas con respecto a la atención brindada en las áreas de su cargo.

Para tal fin se realizó la descripción de los procesos, su desarrollo y su análisis a fin de contar con su diagnóstico real para identificar los factores que ocasionan las demoras en las citas que se otorgan al personal naval.

Luego de la implementación de la mejora continua, como metodología de trabajo, se obtuvieron resultados que aseguran una buena percepción por parte del paciente. Así como el mayor compromiso del personal que labora en el citado Departamento.

ABSTRACT

In Peru, governments have had as a constant problem, public health. Considering itself an indispensable factor for the economic, social and sustained development of the country.

The gathering of information for the development of processes and their analysis are of vital importance in order to determine the factors that cause delays in the supply of these services or those that cause damage to the image of the Institutions.

The External Consultation Department of the Naval Medical Center is no stranger to these problems, since it has been constantly registering complaints regarding the care provided in the areas of its position.

For this purpose, the description of the processes, their development and their analysis was carried out in order to have their real diagnosis to identify the factors that cause delays in the appointments granted to naval personnel.

After the implementation of continuous improvement, as a work methodology, results were obtained that ensure a good perception by the patient. As well as the greater commitment of the personnel that works in the aforementioned Department.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	Capítulo I: Generalidades de la entidad	1
1.1.	Antecedentes de la entidad.....	1
1.2.	Perfil de la entidad	1
1.3.	Actividades de la entidad	2
1.3.1.	Misión.	2
1.3.2.	Visión.....	3
1.3.3.	Objetivo	3
1.3.4.	Organización actual de la entidad	3
1.4.	Descripción del entorno de la entidad.....	5
1.4.1.	Factor Político.....	5
1.4.2.	Factor económico	5
1.4.3.	Factor Social.....	6
1.4.4.	Factor Tecnológico	6
1.4.5.	Factor Legal.....	7
2.	Capítulo II: Realidad problemática.	8
2.1.	Descripción de la realidad problemática	8
2.2.	Análisis del problema.....	9
2.3.	Objetivo del proyecto	9
2.3.1.	Objetivo General.....	9
2.3.2.	Objetivos Específicos	9
3.	Capítulo III: Desarrollo del proyecto.	10
3.1.	Descripción y desarrollo del proceso.	10
3.1.1.	Descripción de los procesos de Consulta Externa	16
3.1.2.	Identificar y definir los factores que limitan el proceso de emisión de citas en el Departamento de Consultas externas.....	20
3.1.3.	Implementación de la propuesta de mejora para el proceso de emisión de citas.....	25
3.2.	Conclusiones	34
3.3.	Recomendaciones	34
4.	Capítulo IV: Referencias bibliográficas.	35
5.	Bibliografía	35
6.	Capítulo V: Glosario de términos.	36
7.	Capítulo VI: Anexos.	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Escudo del Centro Médico Naval.....	2
Gráfico 2 Organigrama del Centro Médico Naval.....	4
Gráfico 3 Procesos de Consulta Externa	15
Gráfico 4 Proceso de programación de médicos y consultorios.....	17
Gráfico 5 Proceso de Emisión de Citas.....	18
Gráfico 6 Proceso de admisión de citas y procedimientos	19
Gráfico 7 Diagrama Pareto de los problemas de Consulta Externa del CMN	21
Gráfico 8 Diagrama de Causa y Efecto del problema principal del Departamento de Consulta Externa.....	23
Gráfico 9 Diagrama de Gantt del plan de acción.....	27
Gráfico 10 Ciclo PHVA.....	28

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Ciclo de Deming	11
Cuadro 2 Consultorios del Block A.....	12
Cuadro 3 Consultorios del Block B.....	13
Cuadro 4 Consultorios del Block C	13
Cuadro 5 Consultorios del Block D	14
Cuadro 6 Quejas de Consulta Externa del año 2019	20
Cuadro 7 Alternativas de solución al problema principal.....	24
Cuadro 8 Puntuación de alternativas de solución	24
Cuadro 9 Resultados esperados	25
Cuadro 10 Presupuesto para aplicar la mejora	25
Cuadro 11 Cronograma de Capacitación de Mejora Continua.....	29
Cuadro 12 Cronograma de capacitación en uso de software.....	30
Cuadro 13 Reporte de citas no emitidas	30
Cuadro 14 Resultados obtenidos	32

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ENTIDAD

1.1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

El Centro Médico Naval inició sus actividades en la casona “Villa Margarita” ubicada en las calles Elías Aguirre y Vigil del Callao, la cual fue acondicionada para la atención dedicada a la plana menor de la Armada.

Con resolución Suprema N° 153 de fecha 12 de marzo de 1952 suscrita por el presidente de la República Manuel A. Odría y el Ministro de Marina Vicealmirante Roque A. Saldías Maninat, se aprueba la construcción del Nuevo Centro Médico Naval ubicado en la Av. Venezuela del Callao.

El Médico Cirujano Raúl Romero Torres fue el fundador en la investigación y trasplante de riñón en nuestro país, realizando el primer trasplante de riñón en el Perú el 11 de agosto de 1969 en el Centro Médico Naval, hecho que fue difundido por los medios de comunicación.

En 1994 se inauguró, en el Centro Médico Naval, la Unidad de Resonancia Magnética y Tomografía Computarizada.

El Servicio de Medicina Transfusional y Banco de Sangre, cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001-2008 otorgada el 9 de julio del 2010 por la empresa certificadora SGS, ya que cumple con los requisitos exigidos por la citada norma internacional, migrando a la versión ISO 9001:2015, el 19 de Julio del 2016.

Asimismo, las 5 Divisiones: Autoevaluación, Auditoría Médica, Atención al Usuario, Seguridad del Paciente y Mejora Continua Oficina de Calidad y Satisfacción al Usuario; recibieron la Certificación ISO 9001:2008 el 20 de Julio del 2015, migrando a la versión ISO 9001:2015, el 19 de Julio del 2016.

1.2. PERFIL DE LA ENTIDAD

El Centro Médico Naval (CMN), es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS), orientado a la excelencia en los servicios que brinda con calidad y calidez al personal en actividad, retiro y sus familiares; obteniendo la atención requerida en salud, sea en emergencias, hospitalización, cuidados intensivos, consulta externa, ayuda al diagnóstico y apoyo al

tratamiento con equipos de última generación, así como en los Programas Médicos ONCO-NAVAL y de SEGUNDA CAPA. (Ver Gráfico 1)

Gráfico 1
Escudo del Centro Médico Naval



(Centro Médico Naval, 2020)

1.3. ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

El Centro Médico Naval, cuenta con las siguientes especialidades:

- Medicina
- Cirugía
- Ginecología Obstetricia y Reproducción Humana
- Pediatría
- Tratamiento
- Emergencia y Cuidados Críticos
- Anestesiología y Centro Quirúrgico
- Estomatología
- Consulta Externa
- Medicina Preventiva

1.3.1. Misión.

El Centro Médico Naval es la Institución Prestadora de Servicios de Salud de Nivel III, que brinda Atención Integral de Salud de calidad al Personal

Naval en actividad, con la finalidad de mantenerlo psicofísicamente apto para el Servicio; así como al Personal Naval en retiro y familiares con derecho, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales en el área de la salud. (Centro Médico Naval, 2020)

1.3.2. Visión

Ser la Institución Prestadora de Servicios de Salud líder del Sector Defensa a nivel nacional, que logre una atención de Salud orientada a la excelencia sostenible, dirigida al Personal Naval y Familiares con derecho; con personal altamente capacitado y tecnología de última generación. (Centro Médico Naval, 2020)

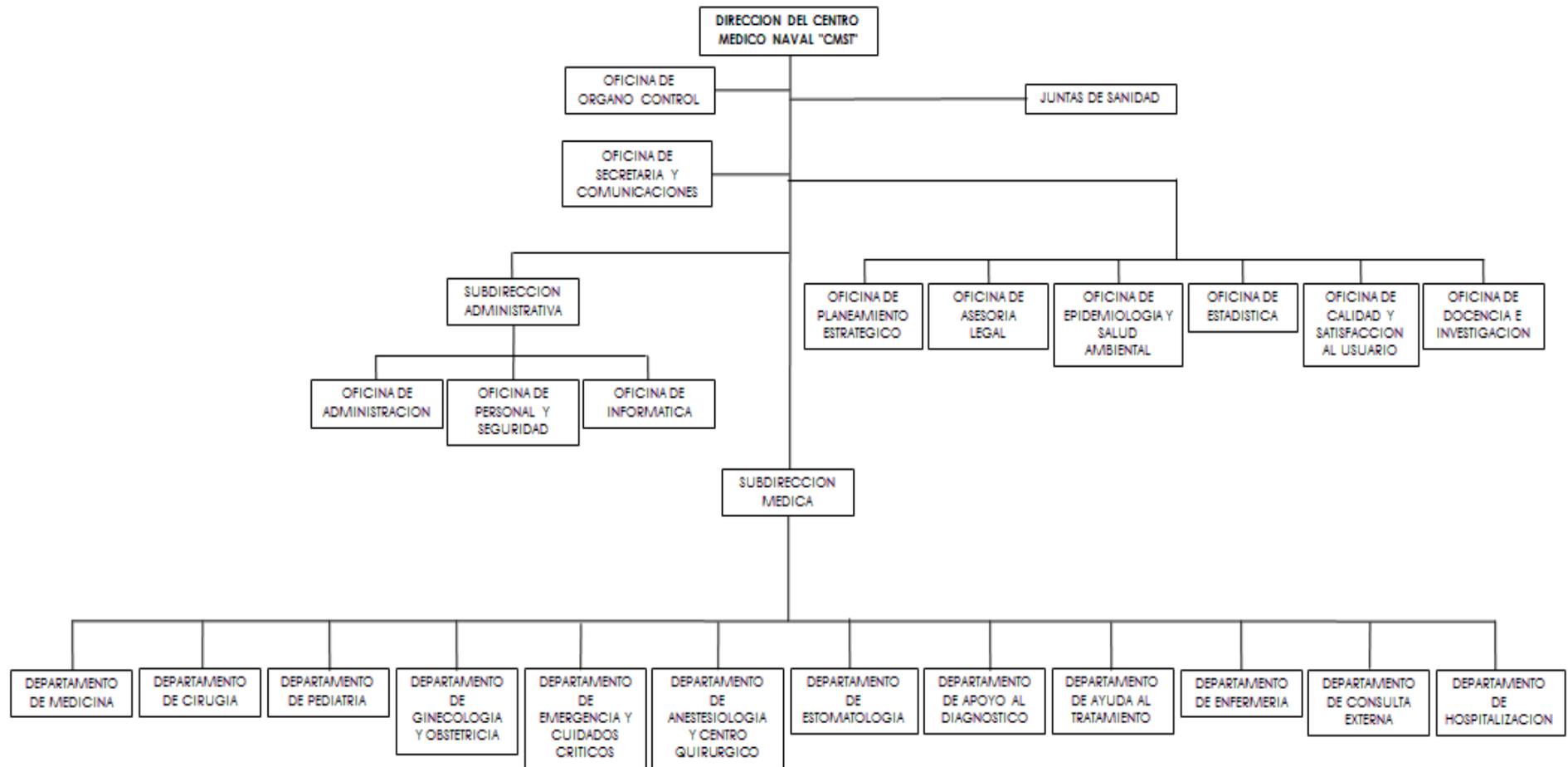
1.3.3. Objetivo

Brindar las prestaciones de Salud de alta complejidad para satisfacer la demanda del personal naval activo, reservas y familiares.

1.3.4. Organización actual de la entidad

La Organización del Centro Médico Naval garantiza la atención de la salud del personal naval y sus familiares. Así mismo, con la finalidad de atender los casos de emergencias de otros establecimientos de salud y mejorar la oferta de los servicios existentes, se ha establecido el flujo de traslado de paciente desde las zonas periféricas (Clínica Naval de Iquitos, Hospital Base Naval del Callao, Policlínico Naval de San Borja, Policlínico Naval de Ancón, Policlínico Naval de Ventanilla, Enfermería Navales, etc.) hasta el Centro Médico Naval, con la finalidad de que el personal naval y sus derechohabientes reciban una atención continua, en el nivel de complejidad y tecnología adecuada en función a sus necesidades de salud. (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2
Organigrama del Centro Médico Naval



Fuente: (Centro Médico Naval, 2020)

1.4. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD

1.4.1. Factor Político

La pandemia causada por el nuevo coronavirus SARS COV-2, pone a prueba todos los sistemas de salud del mundo, evidenciando débil capacidad política, para dirigir los planes de salud para responder las necesidades de las poblaciones más vulnerables, desde las primeras líneas de respuesta de salud.

Sin embargo, ante esta situación el estado viene realizando esfuerzos ejecutando medidas para intentar contener el brote masivo del coronavirus. Inicialmente disponiendo la emergencia sanitaria y una cuarentena estricta con toque de queda y posteriormente focalizándola en algunas regiones.

En adición de lo mencionado, las situaciones de crisis política entre el poder ejecutivo y el legislativo, generan una inestabilidad política, impactando como percepción negativa, en las medidas dictadas por el gobierno para dar sostenibilidad a las citadas medidas de contención.

1.4.2. Factor económico

De acuerdo con la agencia calificadora de riesgo “Fitch Ratings” considera que, el Perú ya no cuenta como su fortaleza a sus finanzas públicas, pronosticando que la deuda pública/PBI se elevará de 26.8 % (2019) a 31.9% en el presente año. (Radio Programas del Perú (RPP), 2020)

Sin embargo, la referida agencia prevé que la actividad productiva peruana se recuperará el próximo año y registrará un crecimiento de 7%. (Radio Programas del Perú (RPP), 2020)

La preocupación del gobierno es la reactivación económica, disponiendo que la misma sea ejecutada en 4 fases para evitar la afluencia masiva de la población a los diversos centros comerciales. Con esta medida se espera reducir los impactos en el PBI, desempleo, inflación y otros indicadores económicos del Perú, causados por la pandemia.

1.4.3. Factor Social

El sistema de salud se encuentra debilitado por distintas formas de irregularidades que fueron instalándose en diversas áreas sociales, siendo víctima de desorden haciendo inefectivo las medidas asumidas para la contención de la pandemia en el Perú.

Los afectados están constituidos por la población de escasos recursos que carecen de las mejores condiciones en su calidad de vida.

Existen necesidades de Oxígeno, las cuales son más habituales en los pacientes afectados por el nuevo Coronavirus (COVID-19). En tal sentido, en el Centro Médico Naval (CMN) existe, un ambiente de incertidumbre que afecta el rendimiento del personal de salud. (Centro Médico Naval, 2020)

Sin embargo, las medidas sociales adoptadas para descentralizar las atenciones de salud de la marina se realizan en acciones itinerantes, las cuales brindan atenciones médicas, descartes de hipertensión arterial e hiperglucemia, descarte de sobrepeso, vacunas contra la influenza y neumococo para niños y adultos mayores, charlas preventivo promocionales de psicología, nutrición y pruebas rápidas para descarte de COVID-19. (Centro Médico Naval, 2020)

1.4.4. Factor Tecnológico

La tecnología es un factor importante en el Centro Médico Naval, que permite realizar los procedimientos de manera más efectiva y eficiente. La ayuda del software para la gestión de información permite acelerar los procesos de atención al paciente, modo que ha llevado a un menor nivel de hospitalización pues los procedimientos médicos han acelerado los términos de recuperación, gracias a la tecnología implementado en los consultorios y por ende han disminuido los días de internamiento.

La utilización de Sistemas virtuales en el sector salud para solicitar, recibir y compartir información, es un primer paso para el desarrollo de la telemedicina. Este sistema es utilizado en las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) para brindar atención a las poblaciones de las zonas rurales de la selva peruana desde el CMN.

1.4.5. Factor Legal

La Ley N° 26842 Ley general de Salud, establece que la salud es indispensable para el desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo (Resolución Ministerial N°5143-2020-MINSA, 2020).

De acuerdo con la Resolución Ministerial N° 513-2020-MINSA, que aprueba la Directiva sanitaria para la gestión de camas hospitalarias para Hospitalización COVID-19 y camas UCI COVID para pacientes sospechosos o confirmados con infección por COVID-19 en las IPRESS públicas, privadas y mixtas, para atender la demanda del personal naval y sus familiares. El CMN viene adoptando medidas dentro del marco legal, con la finalidad de reforzar las medidas de protección al personal de salud; así como, aumentar la capacidad de atención ante la presencia de infectados por la enfermedad del nuevo Coronavirus.

CAPÍTULO II: REALIDAD PROBLEMÁTICA.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Para tener un desarrollo económico y social sostenido a nivel institucional en nuestro país, es imprescindible tener buena salud, contar con una mejora permanente y una cobertura para todos los habitantes; que, vienen a ser uno de los objetivos principales de todos los países del mundo con la finalidad de garantizar la vida como derecho fundamental de las personas.

El Estado peruano, a través del Ministerio de Salud, administra los servicios de salud basado en redes integradas, políticas y acciones a fin de lograr la mayor cobertura para el bienestar de la población (Ministerio de Salud, 2020).

Como se puede observar, una de las dificultades del sistema sanitario peruano, podrían ser las extensas colas de pacientes en espera para ser atendidos en los consultorios respectivos; asimismo, la dificultad para la obtención de citas vendría a ser factores permanentes en las instituciones de salud del país, precisamente para una atención pronta, siendo habitual ver a los pacientes desde tempranas horas de la madrugada esperando para separar cupo de atención.

La calidad en la atención médica es la suma de elementos tangibles e intangibles que conforman este servicio, los cuales fortalecen y aumentan la satisfacción del paciente, quien podría percibir y valorar del hospital, la empatía, puntualidad, seguridad y buena atención del personal de salud; que también vendría a ser una preocupación permanente del gobierno en optimizar el nivel de calidad para todos los establecimientos de salud sean privados o estatales.

El Centro Médico Naval (CMN), no sería ajeno a esta problemática ya que diariamente los pacientes, realizan colas para reservar cita y turno de atención; el cual podría generar malestar afectando en la satisfacción de los pacientes de tercera edad, personal naval en actividad y retiro.

El Departamento de Consulta Externa para brindar el servicio de Consulta externa, cuenta con un software que, de acuerdo a disponibilidad de

médicos y horarios, reservaría la cita respectiva del paciente. Para tal fin el paciente podría invertir varias horas o días, y muchas veces sin tener éxito.

Es por ello, que se estima por conveniente realizar un estudio que permita identificar las posibles causas, que podrían generar efectos como serían las quejas y reclamos en consultorios externos o también, repercutir directamente en la calidad del servicio que brinda el CMN.

2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En el Centro Médico Naval, para determinar la calidad de atención oportuna, optimizar el nivel de calidad y aumentar la satisfacción de los pacientes. ¿Un Plan de mejora podría permitir mejorar el proceso de emisión de citas?

2.3. OBJETIVO DEL PROYECTO

2.3.1. Objetivo General

Mejorar el proceso de emisión de citas en el Departamento de consulta externa del Centro Médico Naval.

2.3.2. Objetivos Específicos

2.3.2.1. Describir los procesos de Consulta Externa.

2.3.2.2. Identificar y definir los factores que limitan el proceso de emisión de citas en Consultorios externos.

2.3.2.3. Implementación de la propuesta de mejora para el proceso de emisión de citas.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO.

3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO.

Según Deming, la Mejora Continua se centra en aumentar la eficiencia, maximizar la eficacia y optimizar el coste de los servicios y procesos, asegurando la identificación de las oportunidades de mejora a lo largo de todo el ciclo de vida del servicio o producto. (Deming, 2008)

El trabajo se desarrolló partiendo con esta disciplina, la cual requiere de constancia en todos los niveles de la organización con la finalidad de tener mejores resultados, logrando fluidez de las ideas para dar respuesta a los problemas que se presenten, orientando al digitador a enfocarse en los procesos.

Las etapas de esta metodología se basan en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar):

En la etapa de “Planificar” se designa y capacita al personal involucrado, se determinan las necesidades y se determinan las oportunidades de mejora. Asimismo, se establecen las metas a lograr preparando al personal para la siguiente etapa.

En la etapa de “Hacer” se ejecuta el plan de mejora y se recogen los datos necesarios para ser analizados

En la etapa de “Verificar” se miden los resultados, se analizan los datos obtenidos de la implementación de los cambios; Luego, se analiza si estamos acercándonos a la meta establecida.

En la etapa de “Actuar” se incorpora formalmente la mejora al proceso, se estandariza y comunica la mejora a la jefatura.

El desarrollo de las actividades consideradas en el presente trabajo de suficiencia se detalla en el cuadro 1:

Cuadro 1
Ciclo de Deming

ETAPA DEL CICLO	PASO N°	NOMBRE DEL PASO	TÉCNICA A USAR
PLANEAR	1	Definir y analizar la magnitud del problema	PARETO
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cual es la causa es más importante	Observar el problema diagrama de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Porqué (Reunión con los involucrados a fin de determinar las causas) Qué (Enfatizar los objetivos) Donde (Enfocarse en las áreas críticas) Cuánto (Preparar el presupuesto) Cómo (Desarrollar el diagrama de Gantt)
HACER	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados.
VERIFICAR	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma Pareto.
ACTUAR	7	Prevenir la ocurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión...
	8	Conclusión	Revisar, documentar y mostrar los resultados del trabajo en equipo.

(Bujaico Orellana, 2020)

La metodología de mejora continua, descrita en el cuadro 1, se desarrollará con un equipo de colaboradores de esta institución dispuestos a lograr cambios importantes en beneficio de los pacientes y de la cultura organizacional.

los servicios que presta el Centro Médico Naval (CMN) a la población naval del Callao, se encuentra el Departamento de Consulta Externa que tiene bajo su cargo los consultorios denominados “Block A”, “Block B”, “Block C” y “Block D”.

Cada Block mencionado, se encuentra a cargo de un Técnico Enfermero naval, quien administra los recursos, equipos médicos y equipo de protección personal necesario para llevar a cabo las consultas.

Los consultorios del Block “A, brindan atención a los pacientes que previamente realizaron la separación de su cita respectiva en las especialidades que se muestra a continuación en el cuadro 2.

Cuadro 2
Consultorios del Block A

Id	Nombre del Consultorio	Cantidad Consultorios
A-09	Reumatología	1
A-11	Medicina Interna	1
A-12	Medicina General	3
A-18	Hematología	1
A-22	Endocrinología	3
A-25	Cirugía General	1
A-33	Urología	3
A-37	Cirugía Plástica	2
Total		15

(Bujaico Orellana, 2020)

Los consultorios del Block “B” brindan atención a los pacientes que previamente realizaron la separación de su cita respectiva en las especialidades que se muestra a continuación en el cuadro 3.

Cuadro 3
Consultorios del Block B

Id	Nombre del Consultorio	Cantidad Consultorios
B-04	Neonatología	1
B-05	Cirugía Pediátrica	1
B-11	Neuropediatría	1
B-13	Endocrino pediatria	1
B-15	Pediatría Psicomotriz	1
B-19	Pediatría	1
B-22	Psicología Adulto	2
B-23	Psicología Infantil y Adolescente	1
B-25	Psiquiatría Infantil y Adolescente	1
B-26	Psiquiatría Adulto	1
B-32	Dermatología	4
Total		15

(Bujaico Orellana, 2020)

Los consultorios del Block “C” brindan atención en las especialidades que se muestra a continuación en el cuadro 4.

Cuadro 4
Consultorios del Block C

Id	Nombre del Consultorio	Cantidad Consultorios
C-02	Ginecología	1
C-06	Gastroenterología	3
C-07	Ginecología Oncológica	1
C-09	Obstetricia	1
C-22	Cardiología	3
C-31	Nefrología	1
C-34	Cirugía Cabeza y Cuello	1
C-37	Infectología	1
Total		12

(Bujaico Orellana, 2020)

Los consultorios del Block “D” brindan atención a los pacientes que previamente realizaron la separación de su cita respectiva en las especialidades que se muestra a continuación en el cuadro 5.

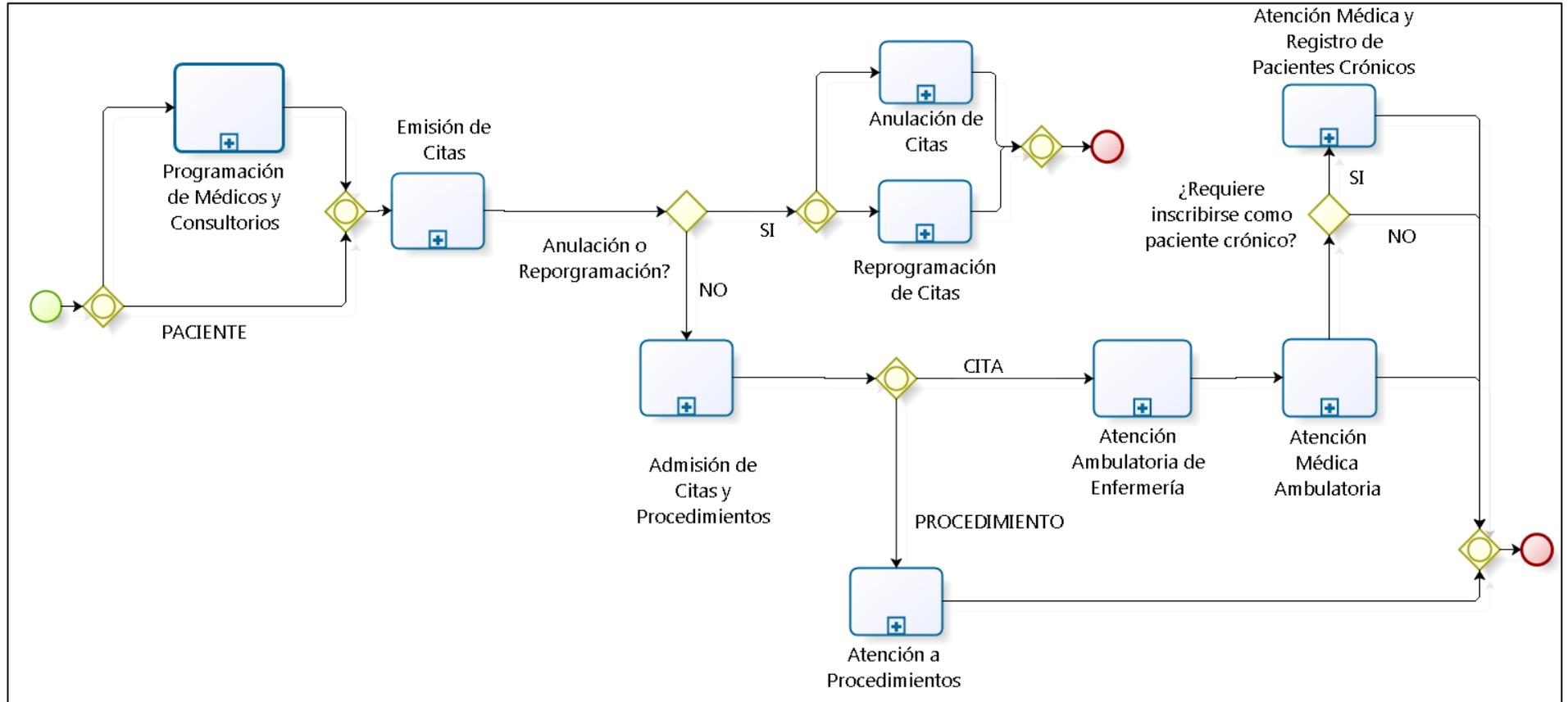
Cuadro 5
Consultorios del Block D

Id	Nombre del Consultorio	Cantidad Consultorios
D-06	Neumología	1
D-10	Traumatología	2
D-16	Neurocirugía	1
D-18	Neuropsicología	1
D-22	Oftalmología	2
D-33	Otorrinolaringología	2
D-35	Terapia del dolor	1
D-37	Neurología	2
Total		12

(Bujaico Orellana, 2020)

En el Departamento de Consulta externa del Centro Médico Naval se realizan tres (03) procesos que, de manera sincronizada, permiten la atención al paciente (Ver Gráfico 3), a fin de garantizar el servicio de consulta externa de acuerdo a la oferta de especialidades que se programa para la emisión de citas, buscando cubrir toda la demanda del personal naval y sus derechohabientes.

Gráfico 3
Procesos de Consulta Externa



(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.1. Descripción de los procesos de Consulta Externa

Para el funcionamiento del departamento es necesario llevar a cabo un sistema de gestión hospitalaria. En relación a ello y de acuerdo a la entrevista realizada al Jefe del Consulta Externa, se describen los tres (3) procesos que se realizan para la atención de los pacientes: a) Proceso de programación de médicos y consultorios, b) Proceso de emisión de citas; y, c) Proceso de admisión de citas y procedimientos, los cuales se describen a continuación:

3.1.1.1. Proceso de programación de médicos y consultorios

El proceso de programación de médicos y consultorios está bajo el cargo de la Oficina de Programación. La cual registra en el sistema de gestión hospitalaria a los médicos de las diferentes especialidades en los horarios y consultorios establecidos de acuerdo al rol emitido por los diferentes servicios de las especialidades que brinda el CMN, señaladas en los cuadros del 2 al 5.

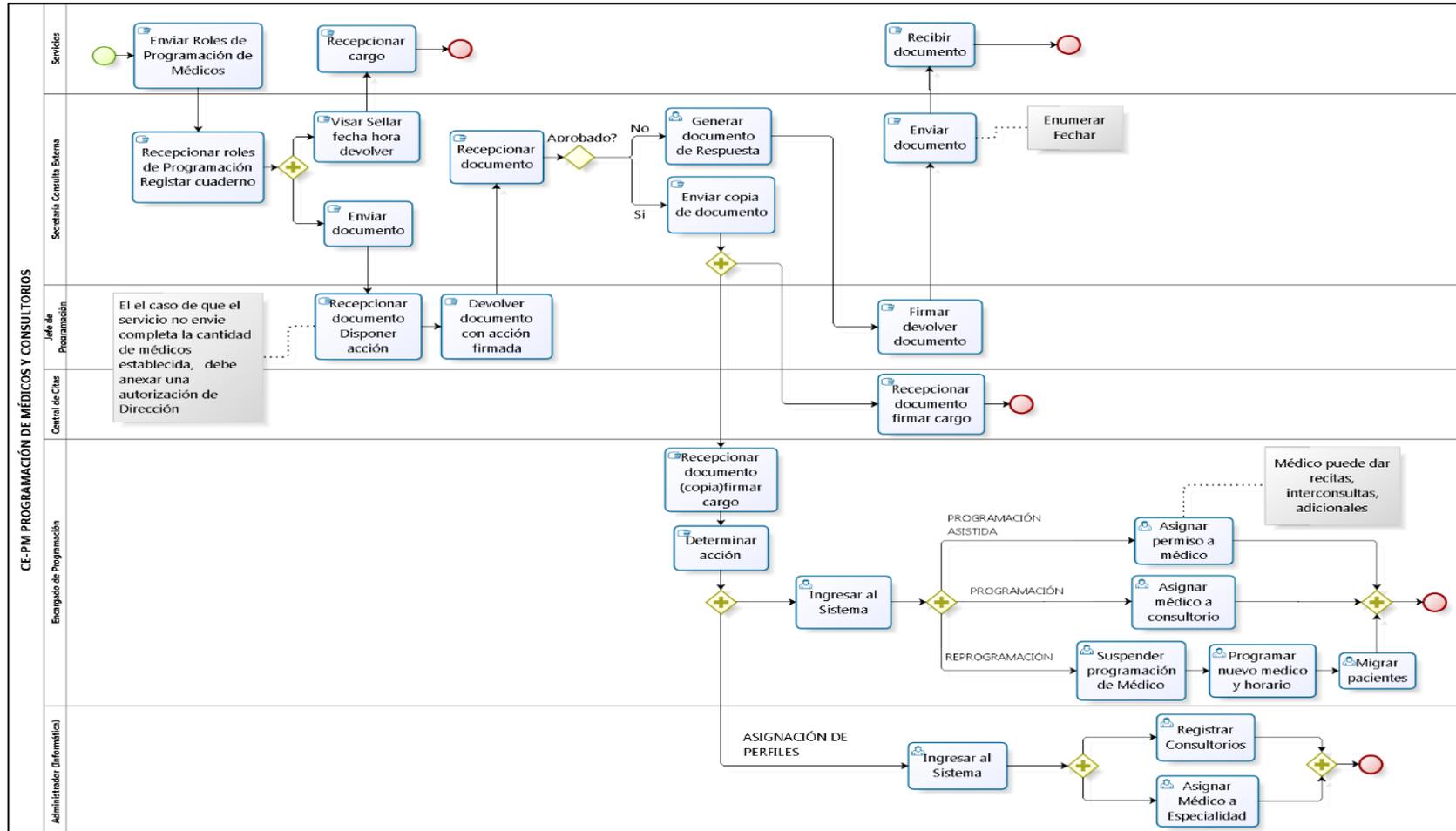
En el Gráfico 4, se observa la intervención de los servicios, quienes emiten su rol de médicos a la secretaria de Consulta externa, quien a su vez la deriva al Jefe de Programación para su posterior atención por la Central de Citas, a fin de emitir las citas a los pacientes.

El administrador de informática asignará los perfiles a los médicos especialistas con la finalidad de contar, en el momento efectivo de la cita médica, con la información necesaria para la atención; como son: Llamado de paciente en espera para la pantalla de la sala de espera, el historial médico del paciente, formatos para receta, otros necesarios para la consulta.

El encargado de programación recibirá la información aprobada por el Jefe de programación con la finalidad de asignar el consultorio relacionado con la especialidad del médico y de acuerdo a los horarios disponibles.

El proceso de programación de médicos en el Centro Médico Naval se realiza teniendo en consideración cuando se requiera efectuar la suspensión de un médico en una programación realizada; es decir cuando el médico cambia de consultorio o es reemplazado por otro especialista, se habilitará el perfil del médico reemplazante o disponible (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4
Proceso de programación de médicos y consultorios



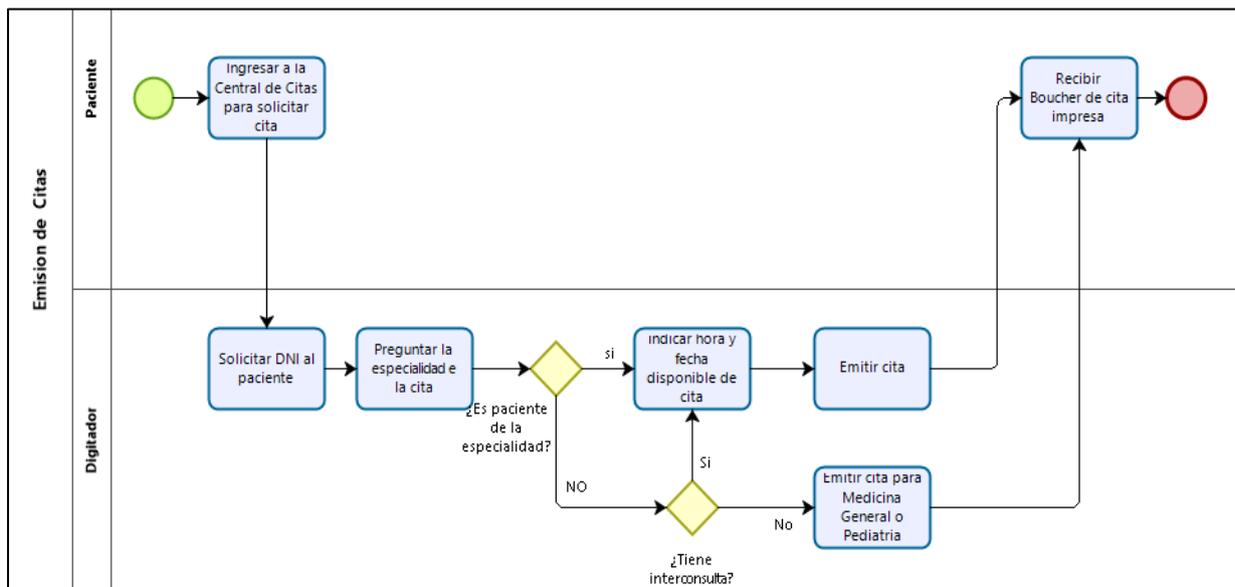
(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.1.2. Proceso de emisión de citas

El proceso de emisión de citas está a cargo de la Oficina de Central de Citas, que para llevar a cabo este proceso: Se identifica al paciente con su DNI con la finalidad de verificar su identidad en el sistema de Gestión Hospitalaria, luego se verifica que el solicitante tenga la calidad de “paciente” en la especialidad solicita.

De acuerdo al Gráfico 5, el digitador registrará al paciente en el horario y fecha disponible en el sistema de Gestión hospitalario, posteriormente entregará el Boucher correspondiente a la cita registrada.

Gráfico 5
Proceso de Emisión de Citas

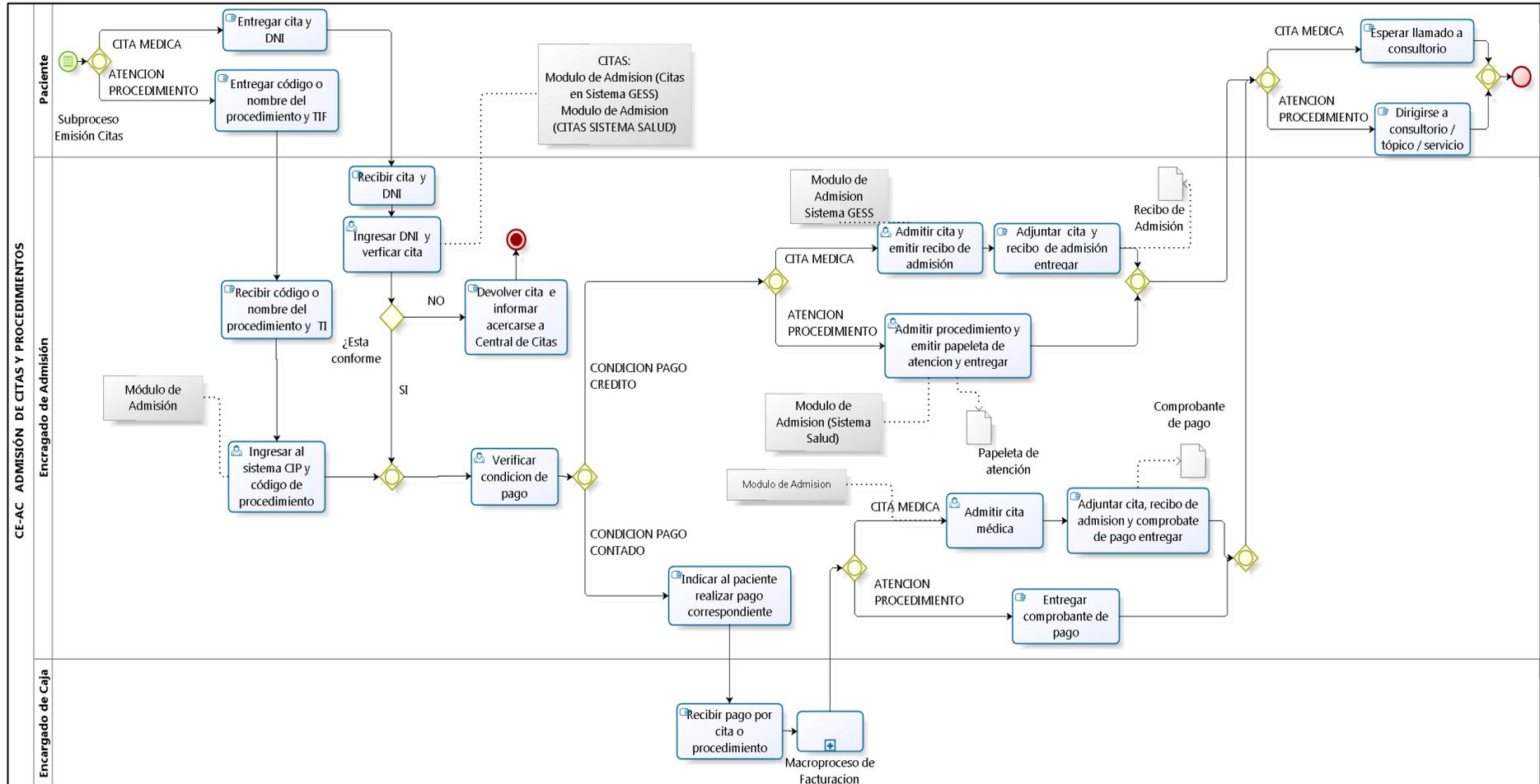


(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.1.3. Proceso de admisión de citas y procedimientos

El proceso de admisión de citas y procedimientos está a cargo del área de Admisión. La cual admite la cita del paciente en la fecha, hora programada y en las diferentes especialidades del día. Es decir, ingresará al Sistema de Gestión Hospitalaria la asistencia del paciente para luego ser llamado y atendido por el médico de consultorio mediante la pantalla de llamado (Ver gráfico 6).

Gráfico 6
Proceso de admisión de citas y procedimientos



(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.2. Identificar y definir los factores que limitan el proceso de emisión de citas en el Departamento de Consultas externas

La identificación de los factores que limitan el proceso de emisión de citas son de vital utilidad ya que permitirán enfocarse objetivamente en los problemas que presenta el Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval. Con este análisis se permitirá tener fundamentos sólidos para concientizar al personal que labora en dicha área y motivarlos a ofrecer un mejor servicio que finalmente se materializará en brindar un servicio de calidad al paciente.

Asimismo, los pacientes vienen realizando quejas relacionadas a la atención brindada en el área de Central de Citas ocasionando un clima de malestar que aparentaría una falta de control o supervisión por parte del personal que dirige este Departamento. (Ver cuadro 6)

Con la finalidad de efectuar la identificación de los factores que limitan el proceso de emisión de citas en Consultorios Externos, se realiza una reunión con el personal a cargo del Departamento de Consulta Externa, determinando los siguientes problemas, así como, el número de reclamos o quejas emitidas en el año 2019, información que se muestra a continuación en el cuadro 6.

Cuadro 6
Quejas de Consulta Externa del año 2019

N°	Proceso	Problema	Quejas	Acum. Quejas	%	Acum.%
1	Emisión de citas	No alcanza citas	192	192	64.4%	64.4%
2	Emisión de citas	Demora de los digitadores	64	256	21.5%	85.9%
3	Admisión	Demora de los médicos	24	280	8.1%	94.0%
4	Admisión	Ausencia de Médico	12	292	4.0%	98.0%
5	Programación	Error de programación	6	298	2.0%	100.0%
			298		100%	

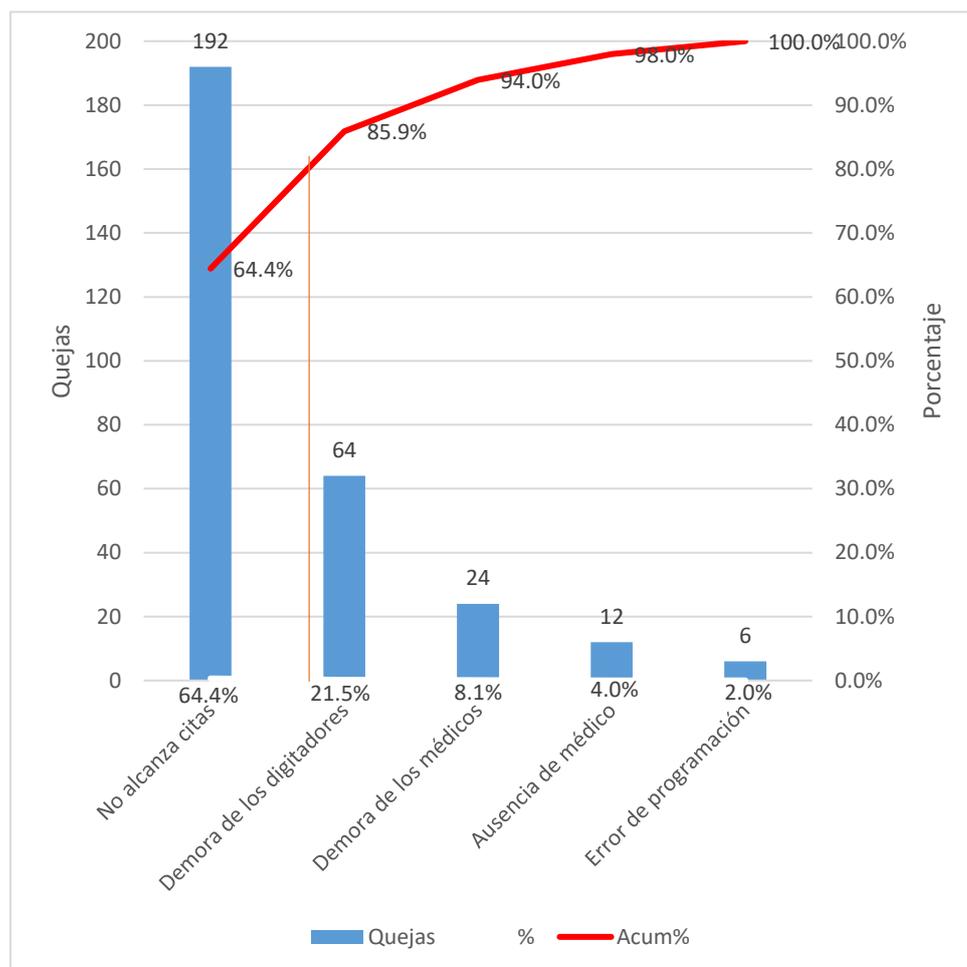
(Bujaico Orellana, 2020)

De manera complementaria a la información obtenida en el cuadro 6, en el periodo del año 2019, resultado de los comentarios de las vivencias y

experiencias realizadas por cada colaborador del área a cargo del proceso de Emisión de Citas, Admisión y Programación del Departamento de Consulta Externa; se toma la información obtenida para realizar el diagrama de Pareto que se observa a continuación en el Gráfico 7.

Gráfico 7

Diagrama Pareto de los problemas de Consulta Externa del CMN



(Bujaico Orellana, 2020)

De acuerdo con el diagrama de Pareto que se muestra en el gráfico 7, se puede inferir que resolviendo uno de los problemas identificados en el Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval, como: “No alcanza las citas” se podría resolver al menos el 64.4% de los problemas.

Para tal fin es necesario realizar el análisis a fin de identificar las causas que influyen para la materialización del problema, una vez identificado se podrá determinar la propuesta de mejora en cumplimiento al objetivo principal de este estudio.

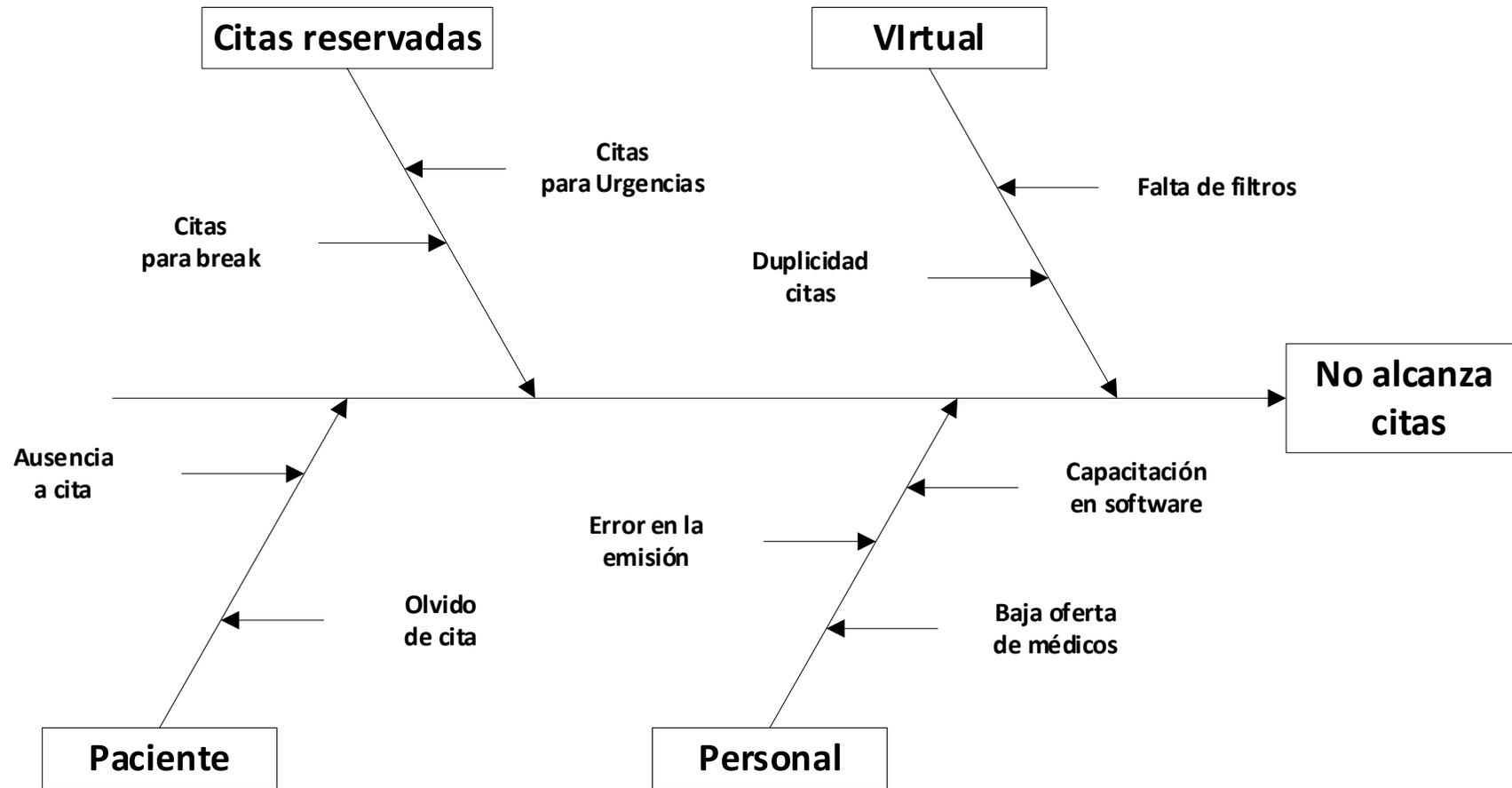
Así mismo, Luego de identificar el problema más importante y con la finalidad de determinar las causas probables que se presentan antes, durante y posterior al proceso de Emisión de citas, el cual es responsable de los principales problemas del Departamento de Consulta Externa.

Para tal fin se empleará el análisis de causa – efecto, llamado también Ishikawa o espina de pescado, el cual busca representar, mediante un gráfico, las causas principales y secundarias del problema principal que se muestra en su espina central. Asimismo, las causas se podrán clasificar de acuerdo a su categoría de clasificación considerando su relación entre ellas.

El problema “No alcanza las citas”, que acumula una frecuencia del 64% de las quejas es sometido a la herramienta de causa y efecto que se muestra a continuación en el gráfico 8.

Gráfico 8

Diagrama de Causa y Efecto del problema principal del Departamento de Consulta Externa



(Bujaico Orellana, 2020)

De lo observado en el gráfico 8 se puede discriminar las causas que limitan al proceso de Emisión de Citas en el Departamento de Consultas externas.

Es necesario realizar la elección de las alternativas de solución enfocado al problema principal que es la no conformidad por parte del paciente en la emisión de citas, el problema es denominado “Las citas no alcanzan”. De esta manera se sugirieron 3 alternativas de distinta solución las cuales se describen en el cuadro 7 que se observa a continuación:

Cuadro 7
Alternativas de solución al problema principal

Proceso	Defecto	Alternativas de solución a utilizar
Emisión de citas	No alcanza citas	Simulación de procesos
		Plan de mejora continua
		Actualización de MOF

(Bujaico Orellana, 2020)

Las alternativas representadas en el Cuadro 7 fueron sometidas a evaluación mediante una reunión que se realizó con el Jefe del Departamento de Consulta Externa y nueve participantes en adición, obteniendo la mayor puntuación la alternativa 2, resultado que se podrá observar en el cuadro 8 que se muestra a continuación:

Cuadro 8
Puntuación de alternativas de solución

Proceso	Defecto	Alternativas de solución a Utilizar	Puntuación
Emisión de citas	No alcanza citas	1 Simulación de procesos	3
		2 Plan de mejora continua	5
		3 Actualización de MOF	2
			10

(Bujaico Orellana, 2020)

El plan de mejora Continua, se realiza sobre la base de una concientización al personal a cargo de las tareas de emisión de citas, teniendo como finalidad incrementar la satisfacción a los pacientes del Centro Médico Naval, asegurando de esta forma el cumplimiento de los objetivos trazados en este estudio, como se detallan a continuación en el cuadro 9:

Cuadro 9
Resultados esperados

N°	Proceso	Problema	Valor Actual	Valor Esperado
1	Emisión de citas	No alcanza citas	64.4%	20%
2	Emisión de citas	Demora de los digitadores	21.5%	5%

(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.3. Implementación de la propuesta de mejora para el proceso de emisión de citas.

Para la implementación de mejora en el Departamento de Consulta Externa, se realiza el presupuesto acorde con las necesidades de la propuesta, conservando las políticas de austeridad de acuerdo a las coyunturas actuales.

Cuadro 10
Presupuesto para aplicar la mejora

Ítem	Descripción	Precio / unidad	Cantidad	Total
1	Instructivos para capacitación	S/ 0.40	30	S/ 12.00
2	Exámenes de rendimiento	S/ 0.20	10	S/ 2.00
3	Bocaditos para capacitación	S/ 50.00	1	S/ 50.00
4	Bocaditos para reunión	S/ 50.00	1	S/ 50.00
5	Solaperas de sensibilización	S/ 3.00	10	S/ 30.00
6	Banner con sensibilización	S/ 30.00	2	S/ 60.00
Total				S/ 204.00

(Bujaico Orellana, 2020)

Como se aprecia en el cuadro 10, se requiere DOSCIENTOS CUATRO CON 00/100 SOLES (S/ 204.00) para la adquisición de material necesario para la implementación de la propuesta.

El presupuesto es elevado mediante documento a la jefatura, la misma que es presentada en una reunión al Jefe del Departamento, quien la aprueba para ejecución.

Luego de recopilar la información detallada en los numerales anteriores sobre las causas del problema principal, se realiza el plan de Acción que detalla las actividades a seguir en el Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval.

Para ejecutar el plan de acción se realiza al diagrama de Gantt, que permitirá representar, de manera clara, el desarrollo de todas las actividades a realizar desde el inicio hasta completar su implementación.

Se debe tener en cuenta que las actividades guardan relación entre si y están conectadas sistemáticamente a fin de aprovechar al máximo los recursos asignados para cada tarea, asegurando su cumplimiento.

En el gráfico 9 que se muestra a continuación se podrá observar la organización de las actividades en función a dos ejes. En el lado izquierdo se apreciarán las tareas para la implementación de la propuesta de mejora, mientras que en las columnas de la derecha se visualiza el tiempo para su ejecución.

Gráfico 9
Diagrama de Gantt del plan de acción

N°	NOMBRE DE LA TAREA	DÍAS	INIC	FIN	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30
0	Plan de Acción para la mejora del proceso de emisión de citas	10	19-Oct	30-Oct											
1	Realizar Reunión con el personal del Departamento	1	19-Oct	19-Oct											
2	Capacitar al personal en la aplicación de la Mejora Continua	5	20-Oct	29-Oct											
3	Solicitar a sistemas implementar los filtros	2	20-Oct	20-Oct											
4	Capacitar al personal el uso del software	3	21-Oct	26-Oct											
5	Realizar el estudio de citas no usadas en el último mes	3	22-Oct	24-Oct											
6	Recomendar la utilización de citas no programadas en el día	2	24-Oct	26-Oct											
7	Proponer descuento económico por faltar a las citas emitidas	2	27-Oct	28-Oct											
8	Presentar resultados obtenidos al Jefe de Departamento	1	30-Oct	30-Oct											
9	Reunión de cierre	1	30-Oct	30-Oct											

(Bujaico Orellana, 2020)

La implementación del plan, desarrollado en el gráfico 9, se realiza considerando los criterios necesarios de optimización de recursos, para su presentación a la jefatura del Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval.

3.1.3.1. Realizar Reunión con el personal del Departamento

Para esta actividad se dispone de un día, en el que se convocará a los interesados, es decir, al Jefe del Departamento y personal a cargo del proceso de Admisión de Citas del Departamento.

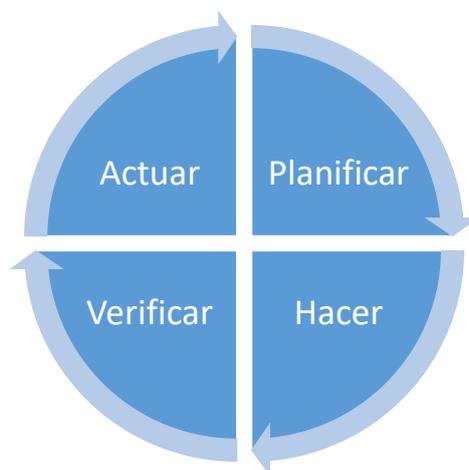
La reunión es dirigida por el Jefe del Departamento con el soporte del encargado de la implementación del plan de mejora, el mismo que registrará toda la información suministrada por los participantes mediante comentarios o información escrita o digital suministrada por los interesados.

3.1.3.2. Capacitar al personal en la aplicación de la Mejora Continua

Para la capacitación, es necesario brindar información teórica al personal a cargo del proceso en estudio.

En tal sentido, es preciso señalar que existen etapas para la aplicación del ciclo PHVA (ver gráfico10), las cuales al término de su realización nos indicarán si hemos alcanzado el objetivo planteado, a fin de tomarlo como referencia y volver a aplicar el método. (Guerra Lopez, 2007)

Gráfico 10
Ciclo PHVA



(Bujaico Orellana, 2020)

La capacitación, de esta metodología, estará a cargo del área de Mejora Continua del Centro Médico Naval, la citada área cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo las capacitaciones en este asunto.

Para tal fin se cursará un documento solicitando la capacitación en las fechas indicadas en el cuadro 11. De esta manera se estarían ahorrando costos por contratación de Consultorías externas que brindan dicha capacitación.

Cuadro 11
Cronograma de Capacitación de Mejora Continua

Tema	Dia	Block	Ponente
Solicitud	20	Citas	-
Pensamiento de Mejora Continua	22	Citas A,B	Mejora Continua
Pensamiento de Mejora Continua	24	Admisión C,D	Mejora Continua
Como implementar en cada área	27	Citas A,B	Mejora Continua
Como implementar en cada área	29	Admisión C,D	Mejora Continua

(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.3.3. Solicitar a sistemas implementar los filtros

Esta medida necesaria a fin de evitar que los pacientes puedan reservar citas que se reservaron por vía presencial, es decir evitar una duplicidad y evitar que el paciente pueda sacar citas en especialidades que no amerita, ya que no fueron derivados por el médico de Medicina General.

Para tal fin se cursará la documentación solicitando al área de Informática para implementar que en el sistema digital de emisión de citas a través de página web, puedan contener un filtro que evite hacer la duplicidad de citas, para no sobrecargar a los médicos y no poder emitir la cita de modo presencial a los pacientes que ameritan atenciones en consulta externa.

3.1.3.4. Capacitar al personal el uso del software

La capacitación del uso del software estará a cargo del área de Informática del Centro Médico Naval, la citada área cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo las capacitaciones en este asunto.

Para tal fin se cursará un documento solicitando la capacitación en las fechas indicadas en el cuadro 12. De esta manera se estarían ahorrando costos por contratación de Consultorías externas que brindan dicha capacitación.

Cuadro 12
Cronograma de capacitación en uso de software

Tema	Día	Block	Ponente
Uso de filtros	21	Citas	Informática
Bondades del sistema	23	Citas	Informática
Ventajas del uso del software	26	Citas	Informática

(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.3.5. Realizar el estudio de citas no usadas en el último mes

Teniendo en consideración la coyuntura del nuevo coronavirus COVID 19, es necesario realizar el estudio en las estadísticas del mes de febrero del año en curso, ya que el análisis del departamento de Consulta Externa, en el citado mes, determinará las cifras reales en condiciones laborando a total capacidad, como se podrá observar en el cuadro 13.

Cuadro 13
Reporte de citas no emitidas

Block	Servicio	Citas ofertadas	Citas emitidas	Citas no emitidas	%de citas no emitidas
A-12	Medicina General	3752	2802	950	25%
A-22	Endocrinología	1680	1411	269	16%
C-22	Cardiología	1676	1474	202	12%
C-06	Gastroenterología	1468	1159	309	21%
B-32	Dermatología	1376	1178	198	14%
D-10	Traumatología	1316	1051	265	20%
C-02	Ginecología	1152	947	205	18%
D-06	Neumología	1016	758	258	25%
A-33	Urología	956	882	74	8%
D-33	Otorrinolaringología	924	783	141	15%
D-37	Neurología	888	773	115	13%

B-19	Pediatría	819	596	223	27%
D-22	Oftalmología	788	628	160	20%
A-25	Cirugía General	700	382	318	45%
A-11	Medicina Interna	600	239	361	60%
C-09	Obstetricia	600	375	225	38%
A-37	Cirugía Plástica	564	209	355	63%
C-31	Nefrología	416	254	162	39%
B-22	Psicología Adulto	376	243	133	35%
A-18	Hematología	356	236	120	34%
B-23	Psicología Inf. y Adolesc.	328	232	96	29%
A-09	Reumatología	299	278	21	7%
D-18	Neuro psicología	264	149	115	44%
C-37	Infectología	256	158	98	38%
D-16	Neurocirugía	244	208	36	15%
B-05	Cirugía Pediátrica	192	78	114	59%
C-34	Cirugía Cabeza y Cuello	192	148	44	23%
B-26	Psiquiatría Adulto	188	153	35	19%
B-15	Pediatría Psicomotriz	144	117	27	19%
B-13	Endocrinología pediátrica	138	92	46	33%
C-07	Ginecología Oncológica	96	87	9	9%
B-25	Psiquiatría Inf. y Adolesc.	78	60	18	23%
B-04	Neonatología	40	31	9	23%
D-35	Terapia del dolor	36	9	27	75%
B-11	Neuropediatría	30	24	6	20%
		23948	18204	5744	24%

(Bujaico Orellana, 2020)

Como se observa en el cuadro 13, las citas no emitidas corresponden a 5744; que corresponde al 24% del total de las citas ofertadas. Las mencionadas citas cuales podrían ser emitidas en beneficio de los pacientes que no logran ocupar cupos en las diferentes especialidades del Departamento de Consulta Externa.

3.1.3.6. Recomendar la utilización de citas no programadas en el día

De lo observado en el cuadro 13, se puede inferir que 5744 citas en el mes de febrero del 2020, son considerados como desperdicio, representando al 24% de las citas disponibles para el mes.

Se observó que, en este periodo de citas no emitidas, estaban consideradas, las horas reservadas para los break de los médicos.

Considerando lo descrito en los párrafos precedentes se dirigirá un documento al Jefe de Consulta externa a fin de tomar medidas para utilizar el periodo de tiempo que no es usado, en la atención de las citas programadas, para los casos diarios que ameriten urgencia de atención en las especialidades respectivas.

3.1.3.7. Proponer descuento económico por faltar a las citas emitidas

Se cursa documentación al Jefe del Departamento de Consulta Externa, con la finalidad de efectuar descuento al personal que falta a las citas obtenidas.

Para evitar el descuento, los pacientes deberán solicitar de manera oportuna (24 horas, por lo menos), por medio telefónico o presencial, la reprogramación o anulación de las citas respectiva.

3.1.3.8. Presentar resultados obtenidos al Jefe de Departamento

De la implementación del plan de mejora, se programa una reunión convocando al Jefe del Departamento y al personal del área de Emisión de Citas, a fin de recopilar la información de los porcentajes de quejas obtenidos en el mes en curso, con relación a las problemáticas en estudio, obteniendo como resultado la siguiente información que se muestra en el cuadro 14.

Cuadro 14
Resultados obtenidos

N°	Proceso	Problema	Valor Anterior	Valor Esperado	Valor Obtenido
1	Emisión de citas	No alcanza citas	64%	20%	32%
2	Emisión de citas	Demora de los digitadores	21%	5%	9%

(Bujaico Orellana, 2020)

3.1.3.9. Reunión de cierre

La reunión de cierre se realiza con la finalidad de reconocer el esfuerzo demostrado por todos los colaboradores que integran el área de Emisión de Citas, los mismo que demostraron con voluntad estar dispuestos al cambio, reconociendo que los problemas, no solo tendrían que ser considerados como “problemas sin solución”, sino más bien, significan una oportunidad de mejora.

Para tal fin se coordina con el área de bienestar para otorgar un reconocimiento al personal sobresaliente en la implementación de la mejora.

Asimismo, se compromete al personal, a mantener los procedimientos de mejora implementados, para el proceso de emisión de citas, los cuales son pilar fundamental para mejorar los estándares de calidad que requiere el paciente para mejorar su satisfacción teniendo en consideración:

- Que, la disposición de oportuna información y documentación, de cada área involucrada, debe estar actualizada y acorde a las modificaciones y actualizaciones en tiempo real, con el fin de evitar retrabajos que afectan negativamente en la atención al paciente.
- Que, la detección oportuna de situaciones de desperdicio, es necesario para implementar acciones que mejoren los procesos claves con el fin de evitar costos futuros y realizar solo el trabajo necesario para cada actividad del flujo del proceso, que se verán reflejados en la calidad de servicio.
- Que, la participación colaborativa, es indispensable; así como, el compromiso de los involucrados directos en el proceso desde los jefes de área, médicos y personal administrativo de manera transversal, no siendo responsabilidad solamente de la Oficina de Programación u otras Jefaturas en particular es indispensable para el cumplimiento de los objetivos del Departamento y del Centro Médico Naval.

3.2. CONCLUSIONES

Con la presente propuesta se determina que el proceso más relevante en del Departamento de Consulta Externa es la Emisión de Citas, el mismo que causa el 64% de las quejas por parte de los pacientes.

Se logra una mejora en la percepción del paciente con respecto a la calidad en la atención al paciente, reduciendo las quejas de 64% a 32%

Se logra el compromiso del personal para mantener la filosofía de mejora continua en todos los procesos, aplicándola a todas las actividades que se desarrollan en el día a día.

Mediante las capacitaciones impartidas al personal se logra disminuir las quejas por demora en la atención por parte de los digitadores de 21% a 9%, consiguiendo con ello satisfacer a mayor parte de la demanda de pacientes en la emisión de citas y mejora en el clima laboral del personal a cargo de esta función.

3.3. RECOMENDACIONES

Del análisis realizado en el presente estudio a fin de mejorar el proceso de emisión de citas en el Departamento de Consulta Externa se recomienda lo siguiente:

- Mantener la política de los descuentos económicos a los titulares por no asistir a las citas emitidas, pues con ello se lograría mejor aprovechamiento de las citas y mayor cobertura de pacientes que ameritan una atención en el Departamento de Consulta Externa.
- Tolas las sugerencias que permitirían optimizar el proceso de emisión de citas deben de considerarse. Para ello se recomienda instalar un buzón de sugerencias a fin de que los trabajadores puedan presentar sus ideas de manera anónima.
- Automatización, se observan actividades manuales que normalmente son fuentes de error, probables retrabajos y demoras en la atención. En tal caso es oportuno sugerir la automatización de todos los procesos relacionados.
- Estandarización, analizar las actividades que provocan demoras o tiempos de espera.

CAPÍTULO IV: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BIBLIOGRAFÍA

- Bujaico Orellana, E. (Octubre de 2020). Propuesta de mejora del Proceso de Programación de médicos y Consultorios para la emisión de citas en el Departamento de Consulta Externa del Centro Médico Naval. Lima, Perú: Archivo Digital.
- Centro Médico Naval. (2020). Bellavista, Perú.
- Guerra Lopez, I. (2007). *Google Books*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=tQiAlcui5dsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ministerio de Salud. (2020). *MINSA*. Obtenido de <https://www.gob.pe/minsa/>
- Radio Programas del Perú (RPP). (8 de Junio de 2020). *RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/banco-mundial-proyecta-que-economia-peruana-se-contrajera-12-en-2020-por-covid-19-coronavirus-en-peru-reactivacion-noticia-1271511>
- Radio Programas del Perú (RPP). (3 de junio de 2020). *RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-fitch-baja-calificacion-de-peru-en-moneda-local-y-mantiene-en-extranjera-dolar-noticia-1270604>
- Resolucion Ministerial N°5143-2020-MINSA. (2020). Lima.

CAPÍTULO V: GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Derechohabientes

Paciente que tiene derecho a la prestación médica, referenciado por un titular.

Programación

Oficina encargada de ingresar a los profesionales, de la salud, al sistema de emisión de citas

Servicios

Áreas que cuentan con los medios necesarios para brindar la atención especializada

CAPÍTULO VI: ANEXOS.

Registro fotográfico



(Bujaico Orellana, 2020)



(Bujaico Orellana, 2020)