



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“MEJORA DE PROCESOS EN LAS ÁREAS DE
INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA CLÍNICA PRONTO
SALUD TRUJILLO, 2024”**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:
Licenciado en Administración**

Autores:

Claudia Karen Lizarzaburu Placencia
Milagros Fanny Vidal Polo

Asesor:

Mg. Lic. Héctor Manuel Torres Oporto
<https://orcid.org/0000-0002-4536-6140>



Trujillo - Perú

2024

Informe de Similitud

Claudia Karen Lizaraburu Placencia Milagros Fann...

MEJORA DE PROCESOS EN LAS ÁREAS DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA CLÍINICA PRONTO SALUD TRUJILLO, 2024

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trnroid::1:3248510612

Fecha de entrega
12 may 2025, 11:33 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
12 may 2025, 11:38 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
TRABAJO_DE_SUFIENCIA_SIN_CARATULA_PARA_TURNITIN_-2.docx

Tamaño de archivo
356.7 KB

60 Páginas

10.071 Palabras

54.804 Caracteres



Página 1 of 66 - Portada

Identificador de la entrega trnroid::1:3248510612





Página 2 of 66 - Tổng quan về tính toán vện

Identificador de la entrega trnroid::1:3248510612

10% Tính tương đồng nói chung

Tổng cộng của tất cả các kết quả trùng khớp, bao gồm cả các nguồn trùng lặp, cho mỗi c...

Nguồn hàng đầu

- 9%  Nguồn Internet
- 3%  Ấn bản
- 2%  Bài tập được nộp (bài của học sinh)

Cờ chỉ báo về tính toàn vẹn

1 cờ chỉ báo về tính toàn vẹn để đánh giá

-  **Văn bản bị ẩn**
464 ký tự khả nghi trên 5 trang
Văn bản bị thay đổi để trộn lẫn vào nền trắng của tài liệu.

Các thuật toán trong hệ thống của chúng tôi xem xét kỹ lưỡng một tài liệu để phát hiện sự không nhất quán khiến cho tài liệu đó khác với một bài nộp bình thường. Nếu nhận thấy điều gì lạ, chúng tôi sẽ gửi cờ để bạn xem xét.

Cờ không nhất thiết là dấu hiệu chỉ báo có vấn đề. Tuy nhiên, bạn nên chú ý vào phần đó để xem xét thêm.

Dedicatoria

A Dios.

Por permitirme llegar con vida y salud hasta este momento, por habernos brindado la fuerza necesaria para continuar y ser nuestro soporte diaria para no decaer ante ninguna adversidad.

A nuestros padres.

A nuestros padres por habernos apoyado a seguir luchando día a día por nuestros sueños y forjar en nosotras valores primordiales que nos hicieron ser mejores personas y profesionales; a mi hijo por ser mi motor y motivo y la razón de mi vida y de mis días, la persona que me impulsa a seguir mejorando y que es mi refugio en días grises para seguir luchando, cumplir mis sueños, metas y por regalarme la dicha de ser madre.

Agradecimiento

A nuestras familias, quienes nos han brindado su apoyo constante en todo este proceso, y son quienes nos motivan a seguir adelante, siendo una pieza fundamental para lograr culminar este trabajo de investigación.

A nuestro asesor Mg. Lic. Héctor Manuel Torres Oporto, por su gran apoyo constante, su paciencia, enseñanzas y aprendizajes brindados durante todo este proceso, que han sido de gran ayuda para el desarrollo y finalización de nuestro Trabajo de Suficiencia Profesional.

Tabla de contenido

Informe de similitud	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Tabla de contenido.....	5
Índice de tablas	6
Índice de Figuras.....	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	30
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	54
CAPÍTULO V. PLAN DE MEJORA.....	56
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	68
ANEXOS	73

Índice de tablas

Tabla 1: Tiempo de Espera en atención por área.....	24
Tabla 2: Número de trabajadores de Pronto Salud.	47
Tabla 3: Análisis EFI de Pronto Salud	52
Tabla 4: Tiempo de Espera en atención por área.....	55
Tabla 5: Capacitación del Área Administrativa para el año 2025.....	57
Tabla 6: Capacitación del Área Asistencial para el año 2025	58

Índice de Figuras

Figura 1: Flujograma de Consulta externa de Pronto Salud.....	25
Figura 2: Organigrama general de la Empresa Pronto Salud 2024	28
Figura 3: Flujograma del Proceso de Logística de Pronto Salud.	45
Figura 4: Requerimiento de Compras de Logística de Pronto Salud.	46
Figura 5: Flujograma del Área de Admisión de Pronto Salud.	49
Figura 6: Análisis FODA de Pronto Salud.	51

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en la Clínica Pronto Salud, una institución de salud ubicada en Trujillo, que abrió en 2021. La clínica enfrentó retos desde su inicio, como la obtención de permisos necesarios para su funcionamiento, la integración de personal, la mejora en procesos administrativos y operativos, y la adaptación a una demanda creciente de servicios médicos. La principal problemática que se afrontó fue la falta de estructura organizativa, lo que impactaba en la eficiencia operacional y en la excelencia de la calidad operativa del servicio ofrecido.

Para resolver estos problemas, se utilizaron herramientas de gestión como los Manuales de Organización y Funciones (MOF), los cuales permitieron definir claramente las responsabilidades de cada área y optimizar los procesos internos. Además, se implementó una separación en los procesos de admisión y pago, mejorando el flujo de pacientes y reduciendo tiempos de espera.

Los resultados obtenidos fueron una mejora significativa en la organización de las áreas, la maximización de recursos y la disminución de gastos debido a la falta de suministro. Se logró también una mayor satisfacción de los pacientes debido a la agilidad en los procesos de admisión y atención. Así mismo, las competencias profesionales aplicadas incluyeron habilidades de liderazgo, gestión de recursos, decisiones tomadas y solución de dificultades, lo que permitió implementar soluciones efectivas en un entorno de alta demanda.

Palabras claves: Experiencia, proceso, gestión, organización, innovación.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad debido al avance la ciencia, tecnología e innovación se han formado y creado nuevos emprendimientos y empresas que buscan brindar el mejor producto o servicio al público. Por ello es necesario que tengan en cuenta muchos factores y mejoras de procesos que contribuyan a su crecimiento en este rubro. Las mejoras en los procesos empresariales son técnicas que permiten a un equipo evaluar los procesos que emplea y los ajusta para incrementar la rentabilidad.

Así pues, las compañías se encuentran en la búsqueda de soluciones para lograr sus metas de eficiencia, productividad, competitividad y contento del consumidor. Para su triunfo, es crucial tener conocimiento con las técnicas, instrumentos y tecnologías pertinentes, además de una cultura y cultura apropiadas. (Sydle, 2023)

Pronto Salud, se originó en Lima en el año 2006. La institución está comprometida socialmente con todos sus miembros, clientes y comunidad, por eso tiene como prioridad brindar una atención rápida, oportuna y de calidad en todo lo que son servicios de salud. Para lograr su objetivo cuenta con personal especializado y equipos con la más avanzada tecnología. Actualmente es una corporación moderna cuyo desarrollo, crecimiento y aceptación le han permitido dar apertura a una primera sede fuera de la capital, en Trujillo en el año 2021. Previo a ello, (Rodríguez, 2019) efectuó una indagación para plantear un rediseño del proceso de gestión de inventarios de la Clínica Pronto Salud de Trujillo para el primer semestre 2017-2018. Luego de ello permitir su apertura en nuestra ciudad.

Es una clínica de salud preventiva con más de veinte especialidades médicas, con

altos estándares médicos y de seguridad para brindar un servicio oportuno a sus pacientes. La tecnología y equipos médicos de última generación que posee le permiten realizar diagnósticos y tratamientos más acertados y eficaces, los cuales son complementados con servicios de apoyo al diagnóstico como: Rayos X, ecografías y Laboratorio Clínico.

Clínica Pronto Salud cuenta con permisos otorgados por GERESA mediante el documento y/o permiso de Inicio de Actividades Aprobado, el cual conlleva un proceso que implica una declaración de buena fe, de todo lo que tenemos dentro de la clínica para su supervisión de categorización para Nivel II-E, por el periodo de 4 años, con posibilidad de recategorizar.

Hoy en día, Pronto Salud ha vivido un desarrollo exponencial, estamos en la puesta en marcha constante de procesos de seguridad y calidad de atención, con el objetivo de continuar progresando como entidad de salud.

Propósito de la Organización:

Visión:

Ser una entidad líder y reconocida en el servicio de salud nacional, con proyectos de integración en todo el país para el 2030.

Misión:

Somos una empresa de salud innovadora que brinda una rápida atención personalizada a los pacientes mediante tecnología avanzada y diagnósticos.

Valores:

Respeto, valorando y considerando a nuestros colaboradores, a nuestros clientes y pacientes como si fuéramos nosotros mismos, de tal manera que puedan sentirse que están en un ambiente de paz que los ayudarán.

Solidaridad, brindando apoyo a los colaboradores en alguna situación difícil que pueda afectar su rendimiento en el trabajo y brindando ayuda a nuestros clientes y pacientes para que sientan que son importantes y que en nuestra clínica encontrarán la ayuda que necesitan para el mejoramiento de su salud.

Innovación, estando al tanto de las mejoras que se pueden establecer en la clínica, teniendo en cuenta los conocimientos de los especialistas, sus competencias organizativas, sus modelos de experiencia, que conjuntamente ayudarán a que logremos un mejor desarrollo de la clínica.

Confianza, tomando en cuenta los valores anteriores de respeto y solidaridad tratamos que a partir de cada interacción que tenemos con nuestros clientes, sientan que en la institución puedan sentirse como en familia y que se hará todo lo posible para poder ayudarlos.

Seguridad, expresando la confianza y transmitiendo la protección que como Clínica podemos brindar a nuestros pacientes y clientes, través de nuestro personal capacitado quién desde su primera interacción demostrarán la empatía que los caracteriza, así mismo, contando con una infraestructura y materiales necesarios para cada caso y

tratamiento, así mismo, dando a conocer nuestro entorno físico seguro contando con cámaras de seguridad que respaldan la estadía de nuestros pacientes en nuestra clínica.

Estrategias de Pronto Salud:

Estrategia General:

Contar con un gran equipo de gestión que ayude a que se puedan cumplir la visión, misión de la empresa en el tiempo determinado, estableciendo de la mano una mejora de procesos a fin de brindar el mejor servicio de calidad.

Estrategias Específicas:

- Perseguir y lograr la misión establecida como empresa de salud, donde cada uno de los colaboradores y personal de la clínica tengan bien en claro las diversas funciones que tiene que realizar y realizarlo de la mejor manera, usando también todos los recursos necesarios que nos permitan lograr cumplir con nuestra misión.
- Enfocarse siempre en brindar la mejor atención a los clientes, desde que ingresan a la clínica hasta su salida; contando con una persona que demuestre siempre empatía desde el saludo hasta la orientación del procedimiento que debe realizar el paciente, capacitando y brindando talleres de comunicación efectiva, desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional lo cual generará una atención de calidad a nuestros clientes.
- Valorar y resaltar el talento y capacidad de los trabajadores dentro de sus diferentes puestos, incentivando y recompensando su esfuerzo y dedicación de diferentes

maneras: bonos extras, reconocimiento semanal al mejor colaborador, día libre, brindando oportunidad de crecimiento dentro de la clínica, salidas anticipadas si logran cumplir con sus indicadores.

- Mantener registros financieros detallados, tratando siempre de que estos registros sean con saldos positivos y a favor.
- Continuar innovando siempre, haciendo pequeñas reuniones entre los diferentes profesionales que laboran dentro de la clínica, para poder recepcionar sus aportes y las oportunidades de mejora que puedan brindar para la mejora de la clínica.
- Adaptarse siempre a la nueva tecnología de las diferentes áreas, como por ejemplo en el área médica, en el área de comunicaciones, lo cual sumará para brindar un mejor servicio.

Políticas de la empresa:

- Prevalece la seguridad e higiene dentro de la clínica, contando con el personal de seguridad y con cámaras de seguridad activas y de buena resolución que resguarden la seguridad de nuestros clientes las 24 horas del día, así como el personal de aseo adecuado que cuenten con todas sus medidas de protección para que estén al pendiente de los requerimientos de nuestros clientes.
- Comportamiento eficiente y eficaz ante cada situación que se presente, cumpliendo con todos los procesos establecidos para colaborar de la clínica, donde se busque atender a la mayor cantidad de pacientes, brindando el mejor servicio al menor tiempo.

- Uso de herramientas especializadas para las diferentes áreas y funciones de la clínica, es decir, cada área de la clínica cuenta con su propia distribución y equipamiento que aseguran la mejor atención de nuestros pacientes.
- Vestimenta del personal acorde con la función que cumple cada uno dentro de la clínica, la cual está distribuido en personal asistencial y administrativo.

Nuestro personal asistencial tiene vestimentas elaboradas de una variedad de materiales antifuídos, como: algodón, poliéster, microfibra, y rayón, de color blanco y azul y que les ayuda a tener una mayor comodidad durante su turno de trabajo para el mejor funcionamiento de su labor.

Así mismo, nuestro personal administrativo cuenta con una vestimenta formal la cual implica una blusa o camisa blanca formal y un pantalón negro de vestir para poder brindar la mejor imagen dentro de la clínica.
- Privacidad y empatía en cada caso clínico, reuniendo a cada paciente entregándole una ficha de autorización para que se le pueda realizar los análisis correspondientes y consultándole por la información de algún familiar para tenerlo en el registro en caso sea necesario su presencia.
- Priorizamos la salud del cliente por sobre cualquier otro aspecto, más allá de la remuneración, brindándole un servicio de calidad, teniendo en cuenta que son seres humanos y que está en juego la vida y salud de cada uno de ellos, brindándoles confianza que estamos al pendiente de su caso para encontrar la mejor solución y tratamiento de acuerdo a su diagnóstico.

Objetivo General de Pronto Salud:

- Conseguir la satisfacción y confianza de nuestros pacientes y colaboradores, a través del buen servicio que se brinda desde el saludo hasta la atención que reciben en todo momento por cada especialidad que requieran.

Objetivos Específicos de Pronto Salud:

- Ser una corporación líder con personal altamente capacitado, motivado y apoyado en tecnología de punta.
- Evaluar periódicamente la calidad y excelencia de los servicios, de esta manera se mantendrá las fortalezas que como empresa nos respaldan y se podrá fortalecer aquellas oportunidades de mejora y debilidades de la empresa que se identificar en esta evaluación periódica.

Metas de Pronto Salud:

- ✓ Ofrecer un cuidado médico apegado a normas y protocolos, garantizando una atención de seguridad y calidad de sus pacientes.
- ✓ Asegurar que el servicio de salud satisfaga las expectativas de los pacientes.
- ✓ Garantizar los derechos de todos sus pacientes y clientes.
- ✓ Optimizar de manera constante el sistema de gestión de la calidad.

Áreas de distribución de Pronto Salud:

PISO 1: 15 Ambientes

- ❖ Recepción: Admisión – Caja
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Emergencia
 - Triage
 - Tópico 1
 - Unidad de Shock trauma y reanimación
- ❖ Toma De Muestra
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Farmacia
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Diagnóstico por Imágenes - Radiología
 - Sala de examen
 - Sala de control de mando
 - Cuarto de impresión de placas
- ❖ Sala de espera
- ❖ Módulo de enfermería/ médico
- ❖ Servicios higiénicos del personal
- ❖ Servicios higiénicos mujeres/hombres
- ❖ Servicios higiénicos discapacitados
- ❖ Bazar

PISO 2: 12 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Consulta Externa
- ❖ Consultorio De Ginecología
- ❖ Consultorio Multifuncional
 - Medicina Interna
 - Medicina general
 - Gastroenterología

- ❖ Tópico De Procedimientos Menores- Triaje
- ❖ Consultorio De Pediatría
- ❖ Consultorio De Oftalmología
 - Refracción Óptica.

- ❖ Almacén
- ❖ Sala De Espera
- ❖ Servicios Higiénicos De Mujeres
- ❖ Servicios Higiénicos De Hombres
- ❖ Cuarto De Limpieza

PISO 3: 07 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Consulta Externa

- Consultorio De Traumatología

- Consultorio De Urología

- Consultorio No Operativo

- Consultorio No Operativo

- Consultorio Multifuncional
 - ❖ Anestesiología
 - ❖ Otorrino
 - ❖ Sala De Espera

PISO 4: 09 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Consulta Externa

- Consultorio de Ginecología

- Consultorio de Obstetricia

- Consultorio Odontológico

- Consultorio Multifuncional
 - ❖ Cirugía general
 - ❖ Cirugía Oncológica
 - ❖ Nutrición.

- ❖ Servicios higiénicos mujeres
- ❖ Servicios higiénicos hombres
- ❖ Sala de Informática
- ❖ Sala de Espera

PISO 5: 09 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Central De Esterilización.
 - Área de Desinfección (Área Roja)
 - Área de Preparación De Material (Área Azul)
 - Área Estéril (Área Verde)
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Consulta Externa
 - Consultorio de Psicología
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Nutrición (Convenio)
 - Recepción y distribución de alimentos
- ❖ Almacén de Equipos
- ❖ Ambiente No Operativo
- ❖ Servicios Higiénicos

PISO 6: 10 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Patología Clínica

- Área de Atención Preanalítica (Toma De Muestra)

- Área Analítica

- Hematología Bioquímica

- Área Administrativa

- Banco de Sangre.

- ❖ Servicios Higiénicos Personal

- ❖ Servicios Higiénicos

- ❖ Área de Limpieza

- ❖ Ambiente No Operativo

- ❖ Sala de Espera

PISO 7: 11 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Centro Quirúrgico

- ❖ Zona No Restringida (Zona Negra)

- Módulo de Enfermería

- ❖ Zona Semi Restringida (Zona Gris)
- ❖ Módulo Médico
- ❖ Área de Lavado (Personal Asistencial)
- ❖ Almacén de Equipos
- ❖ Área de Lavado y Desinfección de Instrumental
- ❖ Vestidores
- ❖ Unidad de Recuperación Post Anestésica:
- ❖ Cuarto de limpieza
- ❖ Cuarto de ropa sucia
- ❖ Zona Restringida (Zona Blanca)
- ❖ Sala de Operaciones
- ❖ Sala de Procedimientos menores

PISO 8: 09 Ambientes

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Hospitalización
- Módulo de Enfermería
- Cirugía General de hombres
- Cirugía General de mujeres
- Medicina mujeres

- Pediatría

- Ginecología Y Obstetricia
 - ❖ Servicios higiénicos de personal
 - ❖ Cuarto ropa sucia
 - ❖ Área ropa limpia

PISO 9: 10 Ambientes

- ❖ Oficina Administrativa Contabilidad
- ❖ Oficina Administrativa de Mantenimiento
- ❖ Archivo De Historias Clínicas
- ❖ Oficina Administrativa Logística
- ❖ Central De Oxígeno
- ❖ Sala De Reuniones
- ❖ Área De Residuos Sólidos
- ❖ Oficina Administrativa Gerencia, Administración Y RR. HH
- ❖ Área de limpieza
- ❖ Servicios higiénicos del personal

TOTAL, DE AMBIENTES: 92

ESPECIALIDADES DE LAS PRESTACIONES QUE SE BRINDA:

- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Consulta externa
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Emergencia
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Farmacia
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Diagnóstico por imágenes
(Rayos X)
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Nutrición y Dietética.
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Central de Esterilización.
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Patología Clínica.
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Centro de Hemoterapia y
Banco De Sangre: Tipo I
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Centro Quirúrgico
- ❖ Unidad Prestadora de Servicios de salud: Hospitalización

ESPECIALIDADES

- Pediatría
- Ginecología
- Oftalmología
- Traumatología
- Urología
- Anestesiología
- Medicina Interna

- Cirugía General
- Otorrinolaringología
- Cirugía Oncológica
- Gastroenterología

Así mismo, los tiempos de espera por cada área de Pronto Salud para su atención en admisión se desarrollan de la siguiente manera:

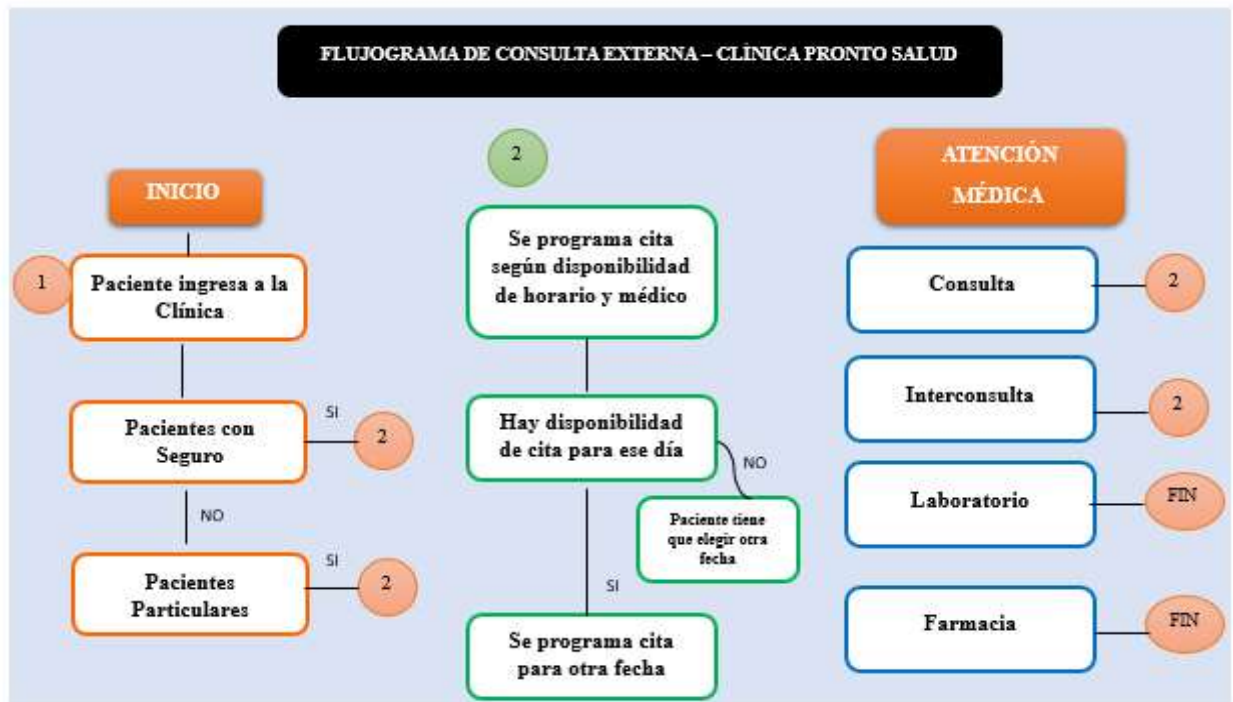
Tabla 1: Tiempo de Espera en atención por área.

TIEMPOS DE ESPERA POR ÁREA PARA ATENCION EN ADMISION		
ÁREA	TIEMPO DE ESPERA (ANTES)	TIEMPO DE ESPERA (ACTUAL)
ÁREA AMBULATORIA	5 - 8 MIN	2 - 5 MIN
ÁREA DE CONSULTORIOS EXTERNOS	5 - 8 MIN	2 - 5 MIN
ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN	10-15 MIN	5 - 8 MIN
ÁREA DE EMERGENCIA	5 - 7 MIN	2 - 4 MIN

Nota: Información de la empresa

Para que nuestros pacientes y clientes puedan obtener una cita en cada una de estas especialidades que se brindan en Pronto Salud se tiene en cuenta y se desarrolla el siguiente flujograma de atención:

Figura 1: Flujograma de Consulta externa de Pronto Salud



Nota: Información de la empresa.

Datos Generales de Pronto Salud:

Nombre de la Empresa	: Pronto Salud Trujillo
RUC	: 20604510491
Razón Social	: Pronto Salud Trujillo S.A.C.
Inicio de Actividades	: 01.02.2021
Domicilio Legal	: Av. España 665. Urb. San Nicolas
Distrito	: Trujillo
Provincia	: Trujillo
Giro del Negocio	: Otras Actividades de atención de la salud humana
Dirección	: Av. España 665 – Sector Mansiche, Trujillo

Estructura organizacional de Pronto Salud:

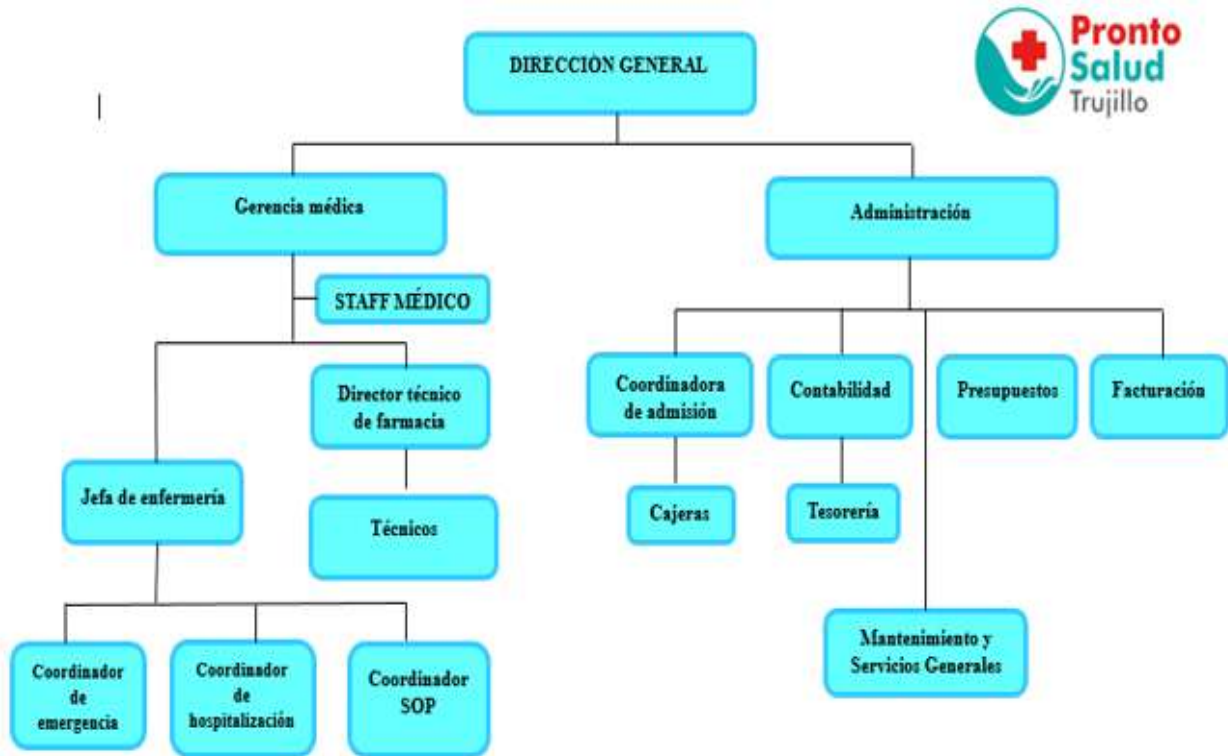
El organigrama según Enrique B. Franklin (2016) lo define como una ilustración gráfica de la organización de una entidad o de una de sus partes, donde se evidencian las conexiones entre los distintos elementos que la conforman.

Jack Fleitman, en su libro "Negocios Exitosos" (2020), describe el organigrama se define como una "imagen visual de la organización que ilustra, de forma secuencial, la disposición de las áreas dentro de la compañía, los estratos jerárquicos y las líneas de autoridad y orientación".

Basándonos en las definiciones de estos autores, podemos sostener que un organigrama es una ilustración esquemática de la estructura organizativa de una compañía u organización, la cual indica la localización de las áreas que la componen, además de sus niveles de jerarquía y líneas de autoridad y asesoría.

El organigrama de la Clínica Pronto Salud se clasifica, según su naturaleza, como un organigrama Macroadministrativo, ya que representa la interacción entre múltiples organizaciones. En cuanto a su finalidad, nuestro organigrama es Informativo, ya que su estructura está diseñada para ser presentada al público en general, ofreciendo así una visión global de la clínica. Además, es también analítico, ya que permite examinar diversos aspectos del comportamiento organizacional de la clínica y proporciona una perspectiva macro o general, facilitando la distribución de los trabajadores en las diferentes áreas.

Figura 2: Organigrama general de la Empresa Pronto Salud 2024



Nota: Información de la empresa.

A partir de toda la información presentada, se buscan realizar cambios dentro de la organización de la Clínica Pronto Salud, para lo cual en el presente trabajo de investigación se han determinad los siguientes aspectos:

Objetivos:

Los objetivos que se plantean alcanzar con el presente trabajo son los siguientes:

- **Objetivo General:**

Elaborar un plan de mejora para la clínica enfocado en un óptimo funcionamiento de la gestión e innovación para un servicio de calidad.

- **Objetivo Específico**

Objetivo específico 1: Elaborar un plan de mejora para la clínica enfocado en un óptimo funcionamiento de la gestión de la organización.

Objetivo específico 2: Elaborar un plan de mejora para la clínica enfocado en la innovación para un servicio de calidad en la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Previo a iniciar el análisis de la empresa, es necesario presentar de forma global, nacional y local la realidad, a fin de poder contar con el objetivo de adquirir una perspectiva global de las transformaciones que han experimentado las empresas y la importancia de ajustarse a las innovaciones y transformaciones en sus gestiones.

En el mundo, se han registrado numerosos casos de países que cuentan con el mejor sistema de Salud como: Taiwán, Corea del Sur, Israel, Japón, Singapur, Dinamarca, Austria, Australia, Francia, donde disponen de la infraestructura de atención médica más avanzada, donde los profesionales sanitarios: médicos, personal de enfermería y otros trabajadores sanitarios están formados de manera constante y disponen de las mejores herramientas para desempeñar sus tareas, además de contar con la disponibilidad de medicamentos y, finalmente, la disposición gubernamental para la mejora de este sector. El uso de los conceptos de innovación y gestión ha despertado en los últimos años el interés de las organizaciones a escala global, nacional y local, los cuales han sido considerados para optimizar los procesos internos de las organizaciones.

A nivel nacional, la innovación y gestión de procesos de mejora en el sector salud peruano, ha vivenciado un creciente interés en los últimos años, lo cual está relacionado con el surgimiento de nuevas tecnologías sociales, gestión en los procesos de mejora y la disponibilidad de grandes cantidades de información. Un gran ejemplo de ello es El Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas (INEN) del Ministerio de Salud (Minsa) el cual ha sido reconocido como uno de los hospitales con mejor innovación y gestión, siendo el mejor equipado de Perú y de Latinoamérica en 2024, esta significativa

distinción es concedida por la consultoría estadounidense Global Health Intelligence, especializada en investigación que proporciona información sobre infraestructura de salud. (Gobierno del Perú, Oficina de Relaciones Institucionales, 2024). De igual manera, el Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins de EsSalud se ubica en la primera posición por segundo año consecutivo en el Scimago Institutions Rankings. (Gobierno del Perú, Oficina de Relaciones Institucionales, 2024). Estos avances permiten la acumulación de inteligencia colectiva y fomentan el desarrollo de nuevos enfoques, en innovación. De hecho, se ha planteado la idea de considerar la innovación en el sector salud como un campo de conocimiento nuevo Vries, Bekkers y Tummers (2016).

Es especialmente relevante destacar cómo la generación de inteligencia colectiva a partir de los datos captados por las tecnologías sociales interconectadas permite que las dinámicas de innovación en las organizaciones sector salud se adapten al entorno y se vuelvan más abiertas a la participación ciudadana, Linders (2012).

En el ámbito local, se observan también avances significativos en términos de innovación y gestión de procesos. Ejemplo de ello es la Clínica San Pablo Trujillo, que está situada en la Urb. La Merced de la ciudad de Trujillo, la cual en un ranking internacional realizado por la revista América Economía y la empresa de investigación Interlatla (2023) ha ubicado entre los mejores centros hospitalarios de América Latina, ya que dispone de una innovación de servicios que abarcan desde las consultas médicas de primera línea hasta las atención de emergencia e intervenciones quirúrgicas complejas, todo ello acompañado de la más reciente tecnología para proporcionar un servicio de excelente calidad y seguridad para sus pacientes. Así mismo, La Clínica Fátima, cuenta

con una mejora en gestión al tener el equipo médico más experimentado y la más alta tecnología del norte del país; listos para ofrecer un servicio médico completo y cumpliendo con los estándares internacionales de calidad. Y por último, el hospital Belén fue reconocido por su excelencia en sus servicios de salud por el Ministerio de Salud (Minsa) en el año 2020, donde publicó los resultados definitivos de su ranking “Convenios de Gestión 2020” donde ratifica en primer lugar a dicho nosocomio por su buen desempeño en gestión u calidad frente a otros 82 establecimientos de salud del tercer nivel, con un puntaje de 97.6, donde 100 es el puntaje máximo. (Gobierno del Perú, Oficina de Relaciones Institucionales, 2020)

Bases teóricas:**Proceso:**

Conjunto de actividades y recursos interconectados que convierten elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden abarcar personal, recursos financieros, infraestructuras, equipos, técnicas y procedimientos. (Ángel, 2011). Según el autor nos indica que, el proceso es una recopilación y organización de todas las partes que llevan a un todo, el cual necesita diversos recursos para que se pueda ejecutar correctamente.

Los procesos son vistos como el núcleo operativo de muchas organizaciones y, progresivamente, se transforman en el fundamento estructural de un número cada vez

mayor de estas. Su rol principal se debe, en cierta medida, a la necesidad de ajustar las estructuras de la organización a las demandas y expectativas de los clientes. (Hernández, 2017). Esto quiere decir, que toda organización necesita de procesos altamente definidos para poderlos desarrollar y así lograr el crecimiento esperado.

Un proceso es un conjunto de actividades que tienen un valor agregado, que se interrelacionan para convertir un recurso en un producto, ya sea que este producto se transforma en un bien tangible o en un servicio. Rodríguez (2016) indica que los procesos se encuentran ocultos dentro de una organización, escondidos en distintos sistemas y subsistemas.

Gestión:

Robbins y Coulter (2005), define a la gestión como la coordinación de actividades de trabajo, de forma que se efectúen de modo eficaz y eficiente con otras personas y mediante ellas, originando que se cristalice en el propósito esencial de la totalidad de la gestión. Se puede comentar a partir de lo anterior, que la gestión es muy importante en todo proceso, ya que es el canal intermediario y necesario para lograr el propósito de la organización.

Chiavenato (2009), como el procedimiento donde el director o equipo directivo determina las acciones a llevar a cabo (planificación), basándose en los objetivos de la institución y las necesidades detectadas, las modificaciones deseadas, las nuevas acciones requeridas, la puesta en marcha de cambios de cambios. mando o necesario, y la manera en que estas acciones se llevan a cabo (estrategia - acción) y los resultados obtenidos.

Esto quiere decir que, todas las acciones que se ejecuten durante la gestión serán el resultado del crecimiento y desarrollo de la organización para su buen funcionamiento.

Así mismo, es un procedimiento que va más allá de las tareas administrativas, incluyendo aspectos relacionados con los procesos educativos, administrativos, sociales, laborales y pedagógicos. Álvarez & Iturbe (2005) describen la gestión como un procedimiento activo que fusiona los ámbitos de la gestión convencional con los de la organización, bajo la gestión eficaz de la autoridad pertinente, enfocada en la realización de la misión institucional.

Optimización de Procesos:

La optimización de procesos es un proceso constante que debe revisarse y actualizarse periódicamente. Asimismo, los beneficios de la optimización de procesos incluyen la disminución de gastos, el incremento y la optimización de la calidad., el aumento de la productividad, la mejora de la competitividad y la mejora del ambiente de trabajo (Gómez & Espín, 2022) Según los autores, la optimización de procesos es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la entidad ya que debe estar en constante seguimiento para así poder detectar las posibles amenazas u oportunidades de mejora que se deben corregir e implementar para lograr el servicio de calidad que se espera alcanzar.

Al optimizar los procesos se pueden reducir costos, incrementar la calidad, elevar la satisfacción del cliente y optimizar el entorno laboral. Este proceso implica identificar los procesos a mejorar, definir objetivos, diseñar un nuevo proceso, implementarlo y

finalmente monitorizarlo y evaluarlo. La optimización de procesos es una tarea compleja que requiere la participación de toda la organización, pero puede generar importantes beneficios a largo plazo (Begnini et al., 2022). Esto quiere decir que es un proceso fundamental que toda organización requiere que se pueda llevar a cabo para poder alcanzar los objetivos, metas, visión y misión que toda organización se plantea.

La optimización de procesos busca ajustar un proceso para hacerlo más eficiente y efectivo. Esto se logra eliminando tareas superfluas, disminuyendo el tiempo y los recursos empleados, y mejorando la calidad del producto o servicio final.

Innovación:

La innovación implica la aplicación de modificaciones significativas en los productos, procedimientos, tácticas de marketing o procedimientos organizativos con el propósito de incrementar la eficiencia, la competitividad y el triunfo de la compañía. Por lo tanto, se han identificado cinco modalidades de innovación, como la innovación en el producto, la innovación en el procedimiento, la innovación en el marketing, la innovación organizacional y la innovación económica. En la sección subsiguiente, se detallarán estos tipos de innovación considerados para la investigación actual. Manual de Oslo (2006). Según el autor esto hace referencia al conjunto de procedimientos organizados que se llevan a cabo en toda organización para poder lograr la eficiencia y competitividad que toda empresa busca para así lograr triunfar y desarrollarse en su rubro.

Por consiguiente, la innovación exitosa es aquella que admite a la empresa crear valor a través de su implementación y obtener beneficios reflejados en la rentabilidad por

los riesgos que asumieron (Solleiro y Castañón, 2016). Esto quiere decir, que la innovación es básica y necesaria para el crecimiento de la empresa, así mismo debe ser constante para poder adquirir las nuevas herramientas o tecnología que se requiera en el desarrollo de la empresa.

Así mismo, la innovación es un componente esencial en la administración de empresas moderna, es una característica que se encuentra en la mayoría de las organizaciones exitosas, sin tener en cuenta el sector económico en el que operan, no solo se vincula a productos y servicios. (Tidd, 2002). Hoy en día, se considera un proceso constante de mejora que toda entidad debe llevar a cabo de manera holística en todos sus procedimientos. En las dos décadas recientes, la innovación ha ganado un gran valor para empresas y académicos, debido al importante impacto que estos procedimientos pueden tener en el desempeño de las organizaciones, la sostenibilidad de las mismas y la sociedad en su conjunto. (Håkansso & Waluszewski, 2007).

Innovación de proceso:

La innovación en los procedimientos puede ser un elemento esencial para incrementar la productividad y la rentabilidad de las empresas (El Manual de Oslo, 2006) Según el autor, hace referencia a que la innovación de proceso se enfoca en la implementación de modificaciones importantes en los procesos internos de la empresa. Estas alteraciones podrían incluir aumentos en la eficacia, disminución de gastos, optimización de la producción o la aplicación de tecnologías innovadoras.

Mejora de procesos:

La mejora de procesos es un enfoque que persigue perfeccionar los procesos actuales en una entidad con el fin de obtener resultados superiores, con el propósito de cumplir con las demandas del cliente. Se fundamenta en la mejora constante, el estudio de datos, la perspectiva sistémica y la implicación de los trabajadores. (Malpartida, 2021). Se puede comentar a partir de lo anterior que, la mejora de procesos es una tendencia en ascenso en diversos sectores, permitiendo a las organizaciones adaptarse y destacar en un mundo competitivo.

La mejora de procesos busca optimizar los procesos existentes en una organización para alcanzar mejores resultados, satisfaciendo las necesidades del cliente. Se fundamenta en la mejora constante, el estudio de datos, la perspectiva sistémica y la participación de los trabajadores. Entonces, la mejora de procesos se refiere a la implementación sistemática de una serie de instrumentos y estrategias para detectar y examinar posibilidades de optimización en los procesos actuales de una organización, con la finalidad de mejorar su desempeño, incrementar la eficiencia y la calidad, y disminuir gastos. (Lizarbe, 2020). Esto quiere decir que, la mejora de procesos es fundamental en toda organización para poder lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa, así mismo alcanzar el éxito y brindar el mejor servicio.

Es decir, es la identificación y análisis de oportunidades de mejora, con un enfoque en las demandas y exigencias del cliente y la aplicación de herramientas de innovación para generar soluciones disruptivas (Bustamante, 2022). Con ello el autor nos

indica que, la mejora de procesos es la aplicación de un conjunto de herramientas y técnicas para optimizar el rendimiento de los procesos existentes en una organización. Busca aumentar la eficiencia, la calidad y reducir costos.

Características:

La mejora de procesos es un método sistemático para perfeccionar los procesos y potenciar la eficiencia, productividad y calidad. Sus ventajas comprenden incremento en la eficiencia, disminución de gastos, mejor calidad, incremento en la satisfacción del cliente y aumento en la competitividad. Se aplica a través de varias metodologías. (Viteri., 2022). A partir de lo anterior, queda claro que toda organización debe lograr una mejora en sus procesos conforme vaya creciendo y desarrollándose para que así pueda alcanzar el éxito que anhela.

Mejora continua de procesos:

La mejora continua es la satisfacción de un consumidor o interesado puede manifestarse como la evaluación entre la calidad de un servicio o producto que el cliente percibe y las expectativas que tiene sobre éste. (Bonilla, 2010.) La mejora continua de procesos es una estrategia que consiste en establecer mecanismos sistemáticos para optimizar el desempeño de los procesos. Esto, a su vez, conduce a un aumento en la satisfacción de los clientes internos y externos, así como de otros grupos de interés.

Mapa de Proceso:

El mapa de procesos facilita una visión tanto global como detallada, situando cada proceso dentro de la cadena de valor. Además, conecta el objetivo de la organización con

los procesos que lo llevan a cabo, convirtiéndose también en una herramienta educativa para los empleados. (Conexiónsan, 2016). Así mismo, dentro del mapa del proceso se da la implementación y certificación que implica un estudio interno, la gestión de las normas a implementar, auditorías internas y externas, y un seguimiento constante de su aplicación para el desarrollo de las organizaciones. (Cañellas, 2021)

Organizaciones:

Para el desarrollo de todas las organizaciones, la innovación es un componente cuyo propósito es la optimización global de todos los procesos, diversas investigaciones han evidenciado que la innovación está vinculada directamente al rendimiento financiero de las entidades (Bigliardi, Ferrano, & Francesco, 2020); además se encuentran en diferentes procesos y áreas funcionales del negocio, lo que facilita que las organizaciones se ajusten con mayor facilidad a contextos económicos en constante cambio (Saebi & Lasse, 2017); Así pues, las compañías que fomentan un ambiente de innovación dentro de la organización suelen notar un aumento en aspectos como sus márgenes de ganancia, mientras aumentan su competitividad ante sus competidores y su habilidad para ajustarse de manera más eficaz a las variaciones del mercado (Dorson- Anning, 2018).

Asimismo, la revisión de investigaciones que analizan los efectos de la innovación en las organizaciones revela que estos impactos suelen ser mayormente positivos para todas ellas, sin importar el departamento en el que se implementen. Por consiguiente, las iniciativas dirigidas a construir ecosistemas que promuevan la innovación en las organizaciones contribuyen de manera directa o indirecta a incrementar sus márgenes de rentabilidad. (Rosseau & Blake, 2016).

Plan de Mejora:

En el ámbito empresarial, un plan de mejora es una herramienta estratégica que permite organizar acciones orientadas a optimizar la calidad de los procesos internos y los resultados organizacionales. Por lo general, su elaboración parte del análisis previo de las fortalezas y debilidades de la empresa. (Parra, 2016). Según el autor, nos indica que un plan de mejora es el conjunto de acciones de transformación que se implementan en una organización para mejorar y potenciar su desempeño, en nuestra situación, el rendimiento de las diferentes áreas de la clínica. Podrían ser de varios tipos como: organizativos, entre otros.

En particular, en nuestra situación, el propósito de las acciones del plan debe ser la optimización del desempeño.

Así mismo, entre las limitaciones que hemos encontrado durante el desarrollo de la experiencia profesional en la clínica Pronto Salud fueron varias, entre ellas:

Limitaciones de espacio: Al inicio de la investigación y antes de la ejecución del Plan, no se encontró una distribución bien definida del espacio y las áreas de distribución de la Clínica Pronto Salud.

Limitaciones de personal: Al inicio de la ejecución del Plan no se encontró con un personal adecuado que cubra todas las necesidades de cada área, por lo cual se tuvo que ir implementando de acuerdo a la demanda y necesidad de la clínica.

Limitaciones de tiempo: En ocasiones cuando se les encomendaba alguna responsabilidad a algún encargado o responsable del funcionamiento de la clínica no se cumplía con ello a tiempo, lo cual generaba un poco de retraso en el desarrollo de las funciones.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Desde su apertura en 2021, la Clínica Pronto Salud, ubicada en el distrito de Trujillo, ha experimentado un proceso de desarrollo y consolidación. La Srta. Claudia Lizarzaburu ingresó a la institución a solicitud del Gerente General, Dr. Luis Sussoni Gerónimo, con quien previamente había trabajado en la Clínica San Pablo. Inicialmente, asumió el cargo de asistente de gerencia, en el que se encargó de la agenda del gerente y de la gestión de trámites ante la GERESA (Gerencia Regional de Salud), relacionados con el inicio de actividades (permiso otorgado por la GERESA para poder iniciar sus labores de atención al público) , el proceso de categorización (el nivel que tendrá la clínica, ya sea con internamiento o sin internamiento) y la creación y redacción del programa de minimización de residuos sólidos (requisito indispensable para todos los centros de salud que desechen residuos incontaminados), con el fin de obtener los permisos para el funcionamiento de la clínica. Entre estos permisos, se incluyeron la licencia de funcionamiento y el certificado de defensa civil ambos emitido por la Municipalidad.

Es importante señalar que los plazos establecidos por la GERESA para la categorización de los establecimientos de salud son bastante largos (debido a la carga procesal aprox. 1 a 3 años). No obstante, según la normativa vigente, un centro de salud puede comenzar a operar y atender a pacientes una vez que se haya solicitado el "Inicio de Actividades" y éste haya sido aprobado, después de aceptar esta solicitud, el establecimiento tiene un plazo de hasta 90 días para tramitar la categorización. Actualmente, la Clínica Pronto Salud se encuentra en proceso de categorización, con la intención de alcanzar un nivel de categoría II-E (el cual comprende las áreas de sala de operaciones, hospitalización,

farmacia, consultorios externos, emergencia, tópico de procedimientos, entre otros). Es necesario precisar, que en la ciudad de Trujillo existe un gran número de establecimientos de salud informales, por lo que Pronto Salud, puso como prioridad el trámite de dichos permisos para funcionar de manera formal y brindando una atención de calidad.

Una vez tramitados los permisos necesarios, la Srta. Lizarzaburu fue designada administradora de la clínica, debido a que como se mencionó, ella empezó a laborar desde los inicios de la clínica y conocía gracias a su experiencia también, el perfil y las necesidades que afrontaría cada área, en esta función, se encargó de supervisar los procesos de las distintas áreas, creando los Manuales de Organización y Funciones (MOF) de cada una de ellas como primera tarea, debido a que sin manual de organización y funciones el personal contratado no sabría cuáles serían sus funciones.

La clínica comenzó a brindar atención con un número limitado de personal, debido a que el capital inicial con el cuál se empezó a laborar era poco luego de invertir en las áreas más álgidas y de mayor nivel de complejidad como lo son Sala de Operaciones, hospitalización primordialmente, lo que dificultaba cubrir con personal para todas las áreas, sin embargo, conforme aumentó la demanda, se logró incorporar personal en distintas áreas, estableciendo al mismo tiempo los procedimientos necesarios para el correcto funcionamiento y la mejora en la calidad de todos los servicios que brinda la clínica.

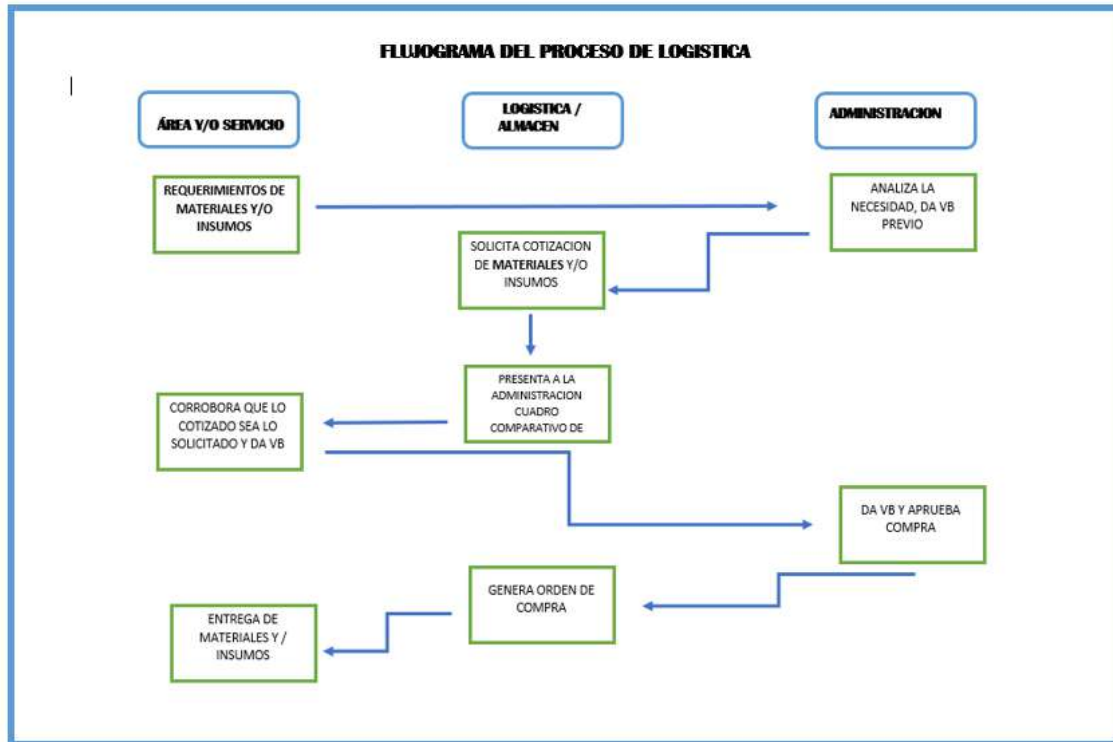
Como todo negocio, a la apertura de la clínica Pronto Salud, se necesitaban buscar estrategias para hacer conocida la clínica, llegar a nuestro público objetivo, y que esto por

consecuencia nos genere ingresos, es por eso que se implementó el área de Marketing, con el objetivo de organizar y promover los servicios de la clínica, mejorando su competitividad en el mercado. Se contrató a dos visitadoras médicas cuya función principal era realizar visitas a médicos y presentarles los diversos servicios que la clínica ofrecía, como su moderna y amplia sala de operaciones. Además, se crearon tarifas competitivas, enfocándose en los médicos como clientes principales, y se habilitó el área de hospitalización como una clínica abierta para que los médicos pudieran derivar a sus pacientes, asumiendo ellos mismos la responsabilidad de la cuenta con tarifas corporativas, el resultado de este trabajo se fue viendo a partir del 3er mes de implementada la clínica donde la producción se ve reflejada en línea ascendente.

En lo que respecta a las áreas de logística y mantenimiento, inicialmente la administración se encarga de la compra de insumos como algodón, alcohol, mamelucos, guantes, entre otros, debido a la baja demanda. Estos insumos eran principalmente destinados al área de hospitalización. Además, se realizaba la entrega de estos materiales a las distintas áreas. Cabe mencionar, que debido a como la demanda iba aumentando se generaban muchos inconvenientes en el desabastecimiento de insumos y material de las diferentes áreas, se presentó como error repetitivo que las áreas se daban cuenta de su desabastecimientos en horarios en que no se encontraban el personal que proporcionaba los materiales, es por eso que en el año 2022, se incorporó personal especializado para estas funciones: se contrató a una persona quien sería responsable del área de logística, quien implementó procedimientos formales para la cotización y compra de insumos. Se establecieron fechas para los pedidos y tiempos de entrega, según las prioridades de cada área. Además, se

organizó el área de almacén, lo que permitió mejorar la gestión y reducir las incidencias por falta de material.

Figura 3: Flujograma del Proceso de Logística de Pronto Salud.



Nota: Información de la empresa.

Figura 4: Requerimiento de Compras de Logística de Pronto Salud.

		REQUERIMIENTO DE COMPRAS		
NOMBRE DEL SOLICITANTE:				
CARGO:				
ÁREA:				
FECHA:				
ITEM	CANTIDAD	PRODUCTO	STOCK ACTUAL	CANTIDAD SOLICITADA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
OBSERVACION:				
ADMINISTRACION:				
GERENCIA:				
FECHA DE ENTREGA:				

Nota: Información de la empresa.

Dichos cambios realizados e implementados en la clínica Pronto Salud tenían como finalidad mejorar la calidad de la atención brindada, y lo pudimos lograr de la siguiente manera:

- ✓ Contando con el compromiso diario de cada uno de los colaboradores de la empresa, quienes cumplían sus funciones con mucha responsabilidad y empatía para con nuestros clientes.
- ✓ Con el trabajo permanente de las personas que se iban contratando poco a poco lo cual mejoraban cada día en sus funciones corrigiendo alguna observación que se les hacía en mejora del crecimiento de la empresa, pero sobre todo para mejorar la atención con nuestros clientes.
- ✓ Teniendo una atención centrada en nuestros pacientes, priorizando sus necesidades y preferencias, y fomentando su participación en la toma de decisiones sobre su atención.
- ✓ Implementando estrategias de gestión de calidad que permitan identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas frente alguna situación que pueda poner en riesgo a nuestros pacientes.

En cuanto al personal asistencial, la clínica comenzó con un número mínimo de profesionales, lo que generaba que las licenciadas de enfermería tuvieran que cumplir funciones tanto de enfermería como de técnicas, además de atender las diferentes áreas como hospitalización, emergencia, consultorios externos a la vez, durante los primeros meses, la baja demanda no afectaba la atención de los pacientes. Sin embargo, conforme

aumentó la demanda, se contrató más personal asistencial, especialmente en áreas críticas como la sala de operaciones y hospitalización, para garantizar la calidad en la atención.

Tabla 2: Número de trabajadores de Pronto Salud.

NÚMERO DE TRABAJADORES DE PRONTO SALUD		
ÁREAS	INICIO	ACTUALIDAD
ADMISIÓN	4	5
CAJA	0	3
CONTABILIDAD	1	1
TESORERIA	0	1
FACTURACIÓN	0	2
ASISTENCIA DE GERENCIA	1	1
MARKETING	0	3
LOGÍSTICA	0	2
ADMINISTRACIÓN	0	1
ENFERMERAS	12	18
TÉCNICAS DE ENFERMERÍA	4	10

Nota: Información de la empresa.

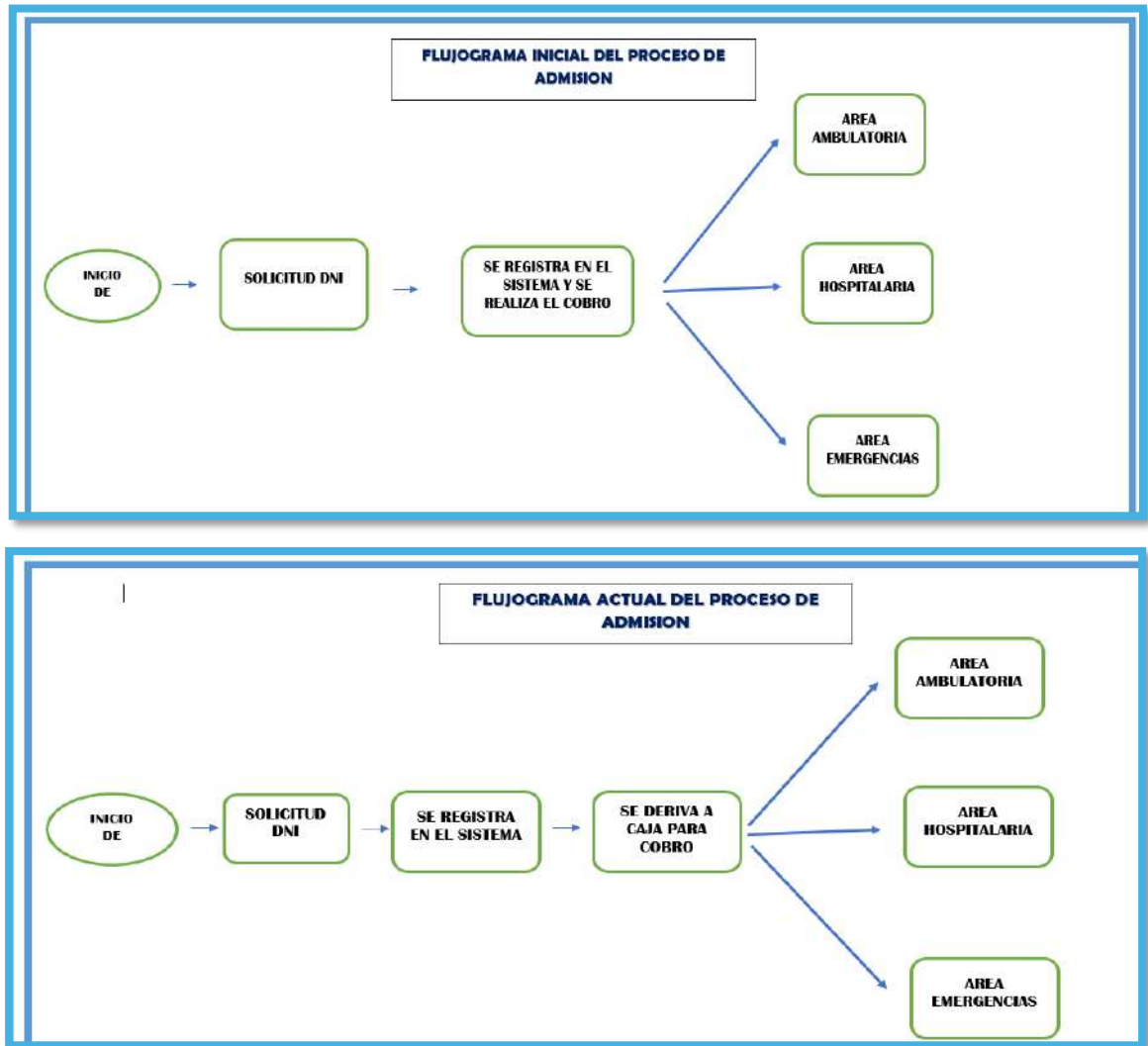
Respecto a las funciones contables, la contadora también asumía tareas de tesorería, lo que generaba retrasos en la elaboración de los balances necesarios para las reuniones mensuales con la gerencia. A inicios del año 2024, se incorporó un tesorero, quien se encarga de la recolección y entrega de las cajas de las distintas áreas ya que inicialmente las personas encargadas de caja subían al 9no piso donde se encontraba la contadora y ésta era la que les proporcionaba los fondos de caja y sencillo para el manejo de la caja diaria, una vez contratada la tesorera estos procesos se fueron mejorando, además se

implementó el proceso de cuadro de caja, lo cual no se realizaba antes, y se disminuyó las incidencias de falta de dinero y desorden en cajas .

La administradora asumió también funciones relacionadas a la facturación de los expedientes de seguros, como la recopilación y revisión de los expedientes de las distintas aseguradoras (La Positiva, Rimac, Mapfre, Afocat La Libertad, entre otras), debido a la carga laboral actual y a la creciente demanda de pacientes, en Noviembre del 2024 se ha logrado incorporar una persona encargada exclusivamente de la facturación de expedientes de seguros, lo que trae como consecuencia una facturación más rápida y por ende el cobro de estos expedientes de manera más rápida y ordenada

En noviembre de 2022, la Srta. Milagros Vidal Polo se incorporó como coordinadora de admisión, a propuesta de la Srta. Lizarzaburu, para abordar la alta demanda de pacientes y los problemas relacionados con la demora en los procesos de esta área. En la actualidad, cuatro admisionistas-cajeras cubren las áreas de admisión de emergencia, hospitalaria y ambulatoria durante las 24 horas del día, los siete días de la semana. La misión principal de la Srta. Vidal Polo fue organizar y optimizar los procesos para garantizar una atención más ágil, diferenciando las áreas y priorizando a los pacientes según la gravedad de su caso.

Figura 5: Flujoograma del Área de Admisión de Pronto Salud.



Nota: Información de la empresa.

Se implementó un área de caja separada de la recepción para que los pacientes pudieran realizar únicamente los pagos correspondientes a consultas, procedimientos, cirugías, entre otros. Esto permitió liberar la recepción para el registro de ingreso y salida de pacientes. Asimismo, se estableció que el pago de honorarios médicos por cirugías y hospitalización se realizara en el área de contabilidad, lo que redujo las aglomeraciones de pacientes y médicos en el área de admisión.

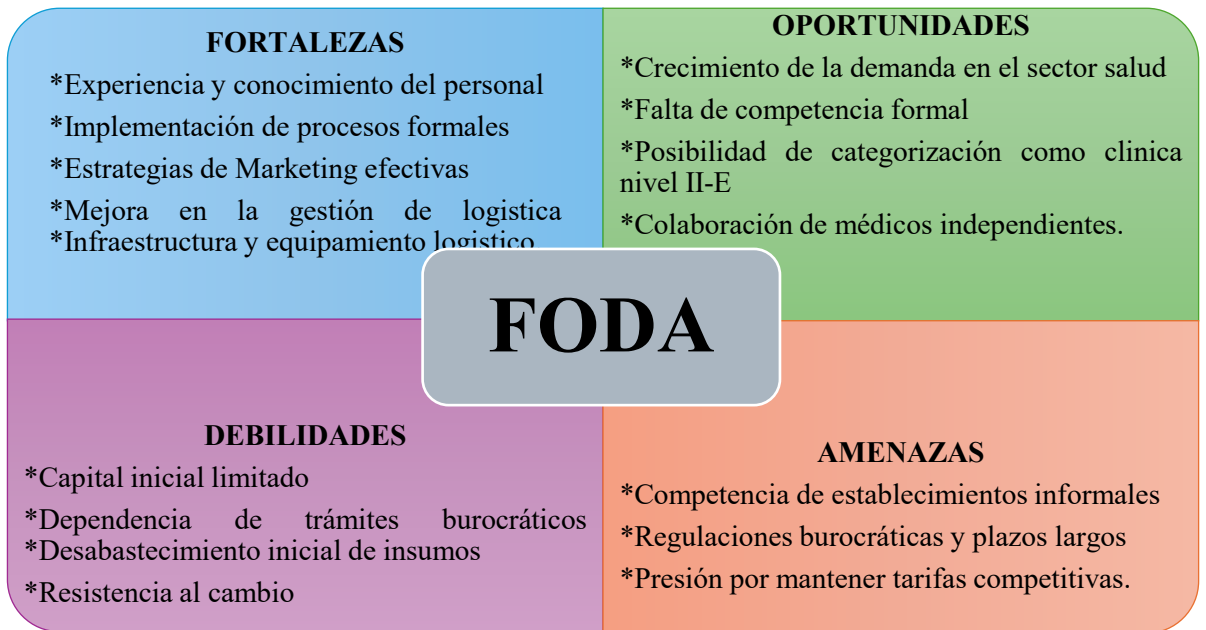
Uno de los principales logros de la Srta. Milagros ha sido mejorar el flujo de atención en el área de admisión, despejando la zona y reduciendo el tiempo de espera de los pacientes. Además, se solicitó al Banco Central de Reserva una capacitación para el personal de caja en la identificación de billetes y monedas falsos, lo que contribuyó a disminuir las incidencias relacionadas con estos fraudes. También se adquirieron dos dispositivos para la identificación de billetes falsos, lo que ha tenido un impacto positivo en la reducción de estos problemas.

Finalmente, se incorporó un nuevo miembro al equipo para cubrir los turnos de los domingos y las ausencias del personal, lo que ha permitido reducir las horas extras y mejorar la eficiencia en la cobertura de los siete días de la semana.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRONTO SALUD

A. ANÁLISIS FODA

Figura 6: Análisis FODA de Pronto Salud



Nota: Información de la empresa.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA:

El análisis FODA de la experiencia laboral en la Clínica Pronto Salud permite identificar que, a pesar de las debilidades y amenazas, la clínica contó con fortalezas y oportunidades que le permitieron consolidarse en el mercado. La implementación de procesos formales, la estrategia de marketing y la mejora en la gestión de logística fueron clave para superar los desafíos iniciales. Sin embargo, es fundamental abordar las debilidades, como la dependencia de trámites burocráticos y la resistencia al cambio, para garantizar un crecimiento

sostenible. Además, la clínica debe mantenerse alerta ante las amenazas externas, como la competencia de establecimientos informales y la presión por mantener tarifas competitivas, para seguir posicionándose como una opción confiable y de calidad en el sector salud de Trujillo.

B. MATRIZ EFI:

Tabla 3: Matriz EFI de Pronto Salud.

Factores Claves Internos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Experiencia y conocimiento del personal	0.15	4	0.6
Implementación de procesos formales	0.13	3	0.39
Estrategias de Marketing efectivas	0.11	4	0.44
Mejora en la gestión de logística	0.1	3	0.3
Infraestructura y equipamiento logístico.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
Capital inicial limitado	0.14	1	0.14
Dependencia de trámites burocráticos	0.11	2	0.22
Desabastecimiento inicial de insumos	0.04	1	0.04

Resistencia al cambio	0.04	1	0.04
TOTAL	1		2.77

Nota: Información de la empresa.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFI

Este análisis presenta un resumen de los factores internos clave de la clínica Pronto Salud a través de una matriz EFI. Entre las fortalezas se encuentran: la experiencia y conocimiento del personal, la implementación de procesos formales, estrategias de marketing efectivas, mejora en la gestión de logística e infraestructura y equipamiento logístico. Las debilidades incluyen la falta de capital, la dependencia de trámites burocráticos, desabastecimiento inicial de insumos y resistencia al cambio. El análisis concluye con una calificación total de 2.77 para los factores internos.

En resumen, la Clínica Pronto Salud ha logrado una evolución notable en sus procesos operativos, administrativos y asistenciales, gracias a la implementación de estrategias organizativas, la incorporación de personal especializado y la optimización de recursos, todo ello orientado a mejorar la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El trabajo realizado con respecto de las mejoras e implementaciones que se realizó dentro de los procesos de la clínica trajo como resultados el aumento de ingresos, esto debido a que la atención desde el ingreso del paciente hasta el final de su atención con el cobro de su consumo se ha visto más fluida, es decir la demora que se generaba debido a la aglomeración de los pacientes en el área de caja ha disminuido esto debido a que se han separado en espacio físico la caja y se ha contratado más personal que pueda cubrir la demanda de pacientes las 24 horas.

La implementación y mejoras de los MOF, es decir, se hizo más específico en cada una de las labores, fueron más detallados, se señalaron los objetivos específicos de cada función, y se solicitaba que cada cierto tiempo presentaran un informe de cada una de las funciones que se realizaban para poder analizar si estas funciones se simplificaban o se mantenían, con la finalidad de que cada año volveríamos a revisar los MOF y evaluar si se continuaban o se reemplazaba. Así mismo, generó que el personal pueda capacitarse de manera más concisa en lo que respecta a las funciones de cada personal evitando errores en los procesos de cada área de la Clínica. Ya que, con el crecimiento de la clínica, es importante revisar periódicamente los manuales de organización y funciones para asegurarse de que estén alineados con las necesidades cambiantes del establecimiento. Además, mantener un sistema de retroalimentación continua con los empleados sobre la efectividad de estos manuales ayudará a mejorar las operaciones internas y la comunicación entre los equipos.

Con respecto de las áreas de Marketing, logística y mantenimiento, los trabajos pendientes y entrega de material solicitado para las diferentes áreas han disminuido sus incidencias por falta de material o compra tardía lo que además se veía reflejada en la disminución de cirugías programadas debido a que los médicos se quejaban por la falta de insumo y la falta de coordinación.

Tabla 4: Desarrollo e implementación en Pronto Salud.

DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN EN PRONTO SALUD		
ÁREAS DE DESARROLLO	INICIO	ACTUALIDAD
INGRESOS ECONÓMICOS	Ingresos por debajo del nivel mercado	Ingresos superiores a los que ofrece el mercado
ATENCIÓN DE PACIENTES	Pacientes no atendidos a tiempo.	Pacientes atendidos en su momento.
IMPLEMENTACIÓN DEL MOF	No existía personal específico para cada área, el poco personal que existía era todista (labores generales).	Personal especificado para cada una de las áreas.
ÁREA DE MARKETING, LOGÍSTICA Y MANTENIMIENTO	Era muy limitado y había muchas incidencias por falta de material y recursos.	Las incidencias han disminuido, ya que se cuenta con mayor material que los médicos y la clínica en si necesitan para el desarrollo de sus funciones.

Nota: Información de la empresa

CAPÍTULO V. RESUMEN DE LAS MEJORAS REALIZADAS – PLAN DE MEJORA

- **Organización de procesos administrativos** mediante la creación de manuales de organización y funciones (MOF) para cada área.
- **Optimización del flujo de trabajo** en el área de admisión, donde se separaron los procesos de atención y pago para reducir el tiempo de espera. En el presente trabajo se realizó el Flujograma del antes y después de este proceso.
- **Planificación de compras y logística** para asegurar que los insumos necesarios estén siempre disponibles sin generar costos excesivos.
- **Reducción de tiempos de espera en admisión:** La reorganización del área de admisión y la creación de una caja separada para pagos permitió que el proceso de ingreso y salida de pacientes fuera más ágil. Esto generó una mejora en la satisfacción del paciente, ya que se minimizó el tiempo de espera para registros y pagos.
- **Procesos administrativos más eficientes:** La implementación de los manuales de funciones (MOF) permitió una asignación más eficiente de tareas y una mejora en la supervisión de las operaciones diarias.
- **Eficiencia en la logística:** La asignación de un personal para el área de logística y para el área de mantenimiento, lo que permitió que se gestionaran las compras de manera más estructurada, asegurando que no faltaran insumos y materiales importantes, sin recurrir a compras de emergencia costosas. Continuar con la optimización de procesos mediante la implementación de software de gestión de

pacientes y logística para una mejor visualización y control de las operaciones diarias.

- **Monitorear tiempos de atención**, el cual implica supervisión y control.
- **Contratación de personal**, que responda a las exigencias de capacidades, competencias y habilidades requeridas para una atención más eficiente.
- **Capacitación y especialización** del personal, donde todos los trabajadores que ingresan a laborar a la clínica, realizan un recorrido por las diferentes áreas para tener el conocimiento de la distribución de cada área y para recibir una breve explicación de los procesos que se realizan en ella.

Tabla 5: Capacitación del Área Administrativa para el presente año 2025 en Pronto Salud.

CAPACITACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA AÑO 2025												
TEMAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
Calidad en atención al servicio	X		X		X		X		X		X	
Tiempo de respuesta ante situaciones críticas	X			X			X			X		
Identificación de billetes falsos						X						
Registro de pacientes SOAT		X				X				X		
Registro de pacientes con EPS		X			X			X			X	
Manejo del libro de reclamaciones			X					X				
Prevención de accidentes laborales	X						X					X
Clima laboral			X				X				X	
Recepción y respuesta de solicitudes de historias clínicas		X		X		X		X		X		X

Nota: Información de la empresa

Tabla 6: Capacitación del Área Asistencial para el presente año 2025 en Pronto Salud.

CAPACITACIÓN ÁREA ASISTENCIAL AÑO 2025												
TEMAS	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	AG O S	S E P	O C T	N O V	D I C
Manejo de paciente crítico	X		X	X		X		X		X		X
Llenado de historia clínica	X			X			X			X		
Registro de pacientes de cirugías									X			
Registro de pacientes SOAT		X			X				X			
Cobertura de salud de pacientes con EPS		X			X			X			X	
Manejo de medicamentos controlados			X			X					X	
Prevención de accidentes laborales	X			X						X		
Clima laboral			X			X				X		
Tiempo de respuesta de pacientes de emergencia		X			X		X		X		X	

Nota: Información de la empresa

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

General:

- Se estableció un Plan de Mejora enfocado en varios aspectos del desarrollo y funcionamiento de la Clínica Pronto Salud, con la finalidad de hacer más eficiente la atención a sus clientes y una mejora en la organización interna.

Específicas:

- El plan de mejora estuvo enfocado en el óptimo funcionamiento de la gestión de la organización para garantizar la eficiencia operativa de la clínica, el cual no solo facilitó la correcta administración de los recursos humanos, materiales y financieros, sino que también aseguró una atención al paciente de calidad y un ambiente de trabajo armonioso.
- El plan de mejora también estuvo enfocado en la innovación el cual fue un factor esencial para la creación de un servicio de calidad en la clínica Pronto Salud, al integrar tecnologías avanzadas, nuevos procedimientos médicos y una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la clínica no solo podrá ofrecer servicios más eficientes, sino que también logrará destacarse en un mercado más competitivo.

Recomendación General:

- ✓ Mejorar la interacción entre el personal y con los pacientes para garantizar una atención de calidad, teniendo en cuenta: Habilidades de escucha activa, una comunicación asertiva, manejo de conversaciones difíciles, trabajo en equipo fomentando estrategias para fomentar una cultura de colaboración entre profesionales de la salud.

- **Recomendaciones Específicas:**

- ✓ Continuar con la Capacitación del Personal, ya que la capacitación continua es crucial para el éxito de cualquier establecimiento y con ello mejorar su calidad de atención, especialmente en el sector de la salud. Si bien se ha logrado capacitar al personal de caja en el reconocimiento de billetes falsos, es recomendable expandir la capacitación en otras áreas clave, como atención al paciente, manejo de emergencias, y actualización sobre normativas de salud y seguridad. Esto contribuirá a la mejora constante de la calidad del servicio.
- ✓ Implementar diversos talleres de liderazgo, desarrollo personal, inteligencia emocional, comunicación afectiva, solución de conflictos, cultura organizacional positiva, entre otros, con la finalidad que todos los colaboradores de la empresa puedan interiorizar los conocimientos aprendidos para que brinden el mejor servicio de calidad que se requiere.

REFERENCIAS

- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). *Ventajas de la automatización de la gestión por procesos*. Polo Del Conocimiento, 7(7), 984–996.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9043001>
- Bigliardi, B., Ferrano, G., & Francesco, G. (2020). The influence of open innovation on firm performance. *International Journal of Engineering and Business Management*, 12(1), 1-14. <https://doi.org/10.1177/1847979020969545>
- Bustamante, D. (2022). *Nueva metodología orientada a la mejora de procesos*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3030–3056.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2810
- Cañellas, T. (2021). Implementación de un sistema de gestión ISO 9001 [Trabajo de Grado, Universitat de les Illes Belears]. Repositorio institucional.
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/160159/Canellas_Rodri%20guez_Tanya.pdf?sequence=1
- Castro, A.; Malpica, W. (2022). *Efectos de la innovación en el desempeño financiero de las organizaciones: Indicadores bibliométricos y tendencias temática*, 2(3).
<https://www.redalyc.org/journal/646/64678999003/html/>
- Conexiónesan. (2016). ¿Qué es el mapa de procesos de la organización? 2(3).
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016>
- Gómez, D., & Espín, R. (2022). *Optimización de los procesos operativos de la empresa*

Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5 's.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2).

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1949>

De Mateo, R. (2012). TÚÑEZ, Miguel (2012): La gestión de la comunicación en las organizaciones. Zamora, Comunicación Social. 212 páginas. Estudios Sobre El Mensaje Periodístico.
https://doi.org/10.5209/rev_esmp.2012.v18.n1.39564.

Dorson- Anning, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organisational leadership in service firms from emerging markets. International Marketing Review, 35(4), 580-600. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2015-0262>

García, H., Díaz, P., Ávila, D. y Cuzco, M. (2015). La Reforma del Sector Salud y los recursos humanos en salud. Anales de la Facultad de Medicina. 76. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832015000100002

Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2007). Knowledge and Innovation in Business and Industry: The Importance of Using Others. London. <https://doi.org/10.4324/9780203947029>

Hernández, E. (2017). *Diseño e implementación de un modelo de gestión logística y la mejora en el proceso de adquisición de materiales en la edificación de*

departamentos multifamiliares en la constructora MST Proyectos e Inversiones SAC. <https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/be885cc1-2156-41d2-99ef-9754e0d0a0be>

Lizarbe, J. (2020). *Metodología aplicada a la mejora de procesos utilizando herramientas de innovación.* 165–186.
https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/4920/4795

Malpartida, J., Olmos, D., Quiñones, S., Ledesma, M., García, G., & Díaz, J. (2021). *Estrategia de mejora de procesos Six Sigma aplicado a la Industria Textil.* Revista de Investigación Científica y Tecnológica, 2(3).
<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.45>

Plataforma del Estado Peruano (2021)
<https://www.gob.pe/institucion/regionlalibertad/noticias/507907-hospital-belen-ocupa-el-primer-lugar-como-establecimiento-de-salud-con-mejor-desempeno-del-pais>

Palazuelos, D., Ellis, K., Im, D. D., Peckarsky, M., Schwarz, D., Farmer, D. B., Dhillon, R. S., Johnson, A., Orihuela, C., Hackett, J., Bazile, J., Berman, L. B., Ballard, M., Panjabi, R., Ternier, R., Slavin, S. D., Lee, S., Selinsky, S., & Mitnick, C. D. (2013b). 5-SPICE: the application of an original framework for community health worker program design, quality improvement and research

agenda setting. *Global Health Action*, 6(1), 19658.

<https://doi.org/10.3402/gha.v6i0.19658>.

Rosseau, M., & Blake, M. (2016). Innovation, firm performance, and appropriation: A meta-analysis. *International Journal of Innovation Management*, 20(3), 54-71.

https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S136391961650033X?srsltid=AfmBOoqxgDczAgct_IleB95BukzXYivQBjoOAPfE2Wa5422ghz5m9CLJ

Rodríguez, R. (2016). La Gestión de los Procesos de Negocio en las Empresas de Telecomunicaciones. [https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Telecomunicaciones/%5BPD%5D%20Documentos%20-](https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Telecomunicaciones/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Gestion%20procesos%20negocios%20telecomunicaciones.pdf)

[unicaciones/%5BPD%5D%20Documentos%20-](https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Telecomunicaciones/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Gestion%20procesos%20negocios%20telecomunicaciones.pdf)

[%20Gestion%20procesos%20negocios%20telecomunicaciones.pdf](https://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Telecomunicaciones/%5BPD%5D%20Documentos%20-%20Gestion%20procesos%20negocios%20telecomunicaciones.pdf)

Rodríguez, A. (2019). *Rediseño propuesto al proceso de gestión de inventarios en la clínica Pronto Salud, Trujillo, 1° Semestre 2017 – 2018*. (Tesis de Licenciatura en Administración): Universidad Privada del Norte.

<file:///C:/Users/Milagros/Downloads/Rodriguez%20Mendez%20Andy.pdf>

Saebi, T., & Lasse, N. (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*,

50(5),567-581.

https://scholar.google.com.pe/scholar?q=10.1016/j.lrp.2016.06.006&hl=e_s&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

Sydle. (2023). *Gestión de Procesos: ¿Cuáles son los pasos que conforman el BPM?*

<https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-pasos-6037b68028cdd30c1cce65bd>

Tidd, J. (2002). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review*, 3(3), 169-183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>

Viteri, G., Romero, A., & Mendieta, C. (2022). *Modelo de gestión por procesos y mejora continua*. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 1131–1152. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>

Zúñiga-Fajuri, A. (2014). La distribución de recursos escasos en la atención de salud con base en la Teoría de las necesidades, ¿una idea añeja?. *Convergencia*. 21 (64), 169-187. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10529071007>.

ANEXOS

ANEXO 01

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MOF-PST-01	
		Versión:	V.1
		Vigencia:	15/04/2024
		Página:	1 de 31

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE PRONTO SALUD TRUJILLO 2021

Elaborado: Recursos Humanos	Revisado: Administración	Aprobado: Dirección Médica
Lic. LISETT M. LOZANO PECHE	Mg. HAYDEE VARAS REYES	DR. LUIS SUSSONI GERÓNIMO

ADVERTENCIA:
El presente documento es propiedad de Pronto Salud Trujillo S.A.C. y no puede ser reproducido en todo o en parte, ni facilitado a terceros sin el conocimiento y autorización de la Gerencia o personal responsable de su control.

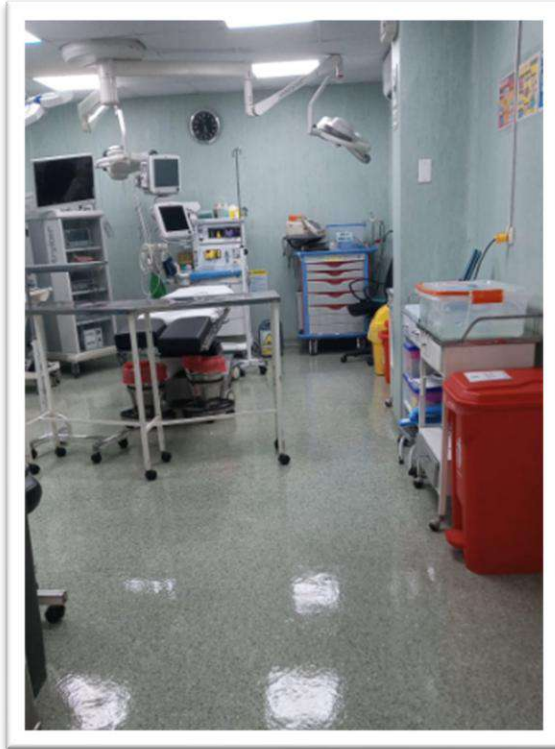
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MOF-PST-01	
		Versión:	V.1
		Vigencia:	15/04/2024
		Página:	2 de 31

Índice

I. CONSIDERACIONES GENERALES	4
II. OBJETIVOS, CRITERIOS DE DISEÑO Y ALCANCE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	5
OBJETIVO DEL MANUAL	5
ALCANCE	9
I. MARCO NORMATIVO	9
III.-EMPRESA DE SERVICIOS MEDICOS PRONTO SALUD TRUJILLO	11
IV. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	14
V. OBJETIVOS DE LA EMPRESA	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
VI. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	16
VII. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	17
Gerencia	18
Dirección Administrativa	19
Personal Administrativo	20
Director médico	21
Jefe de Servicio	23
Médico especialista	24
Médico General	25
Coordinador de Enfermería	26
Licenciado (a) en Enfermería	27
Licenciado Obstetriz	28
Técnico en Enfermería	29
Jefe del servicio de banco de sangre	30
Responsable del Sistema de Gestión de Calidad del Servicio de Banco de Sangre	32
Tecnólogo médico de laboratorio clínico y anatomía patológica	35

ANEXO 02

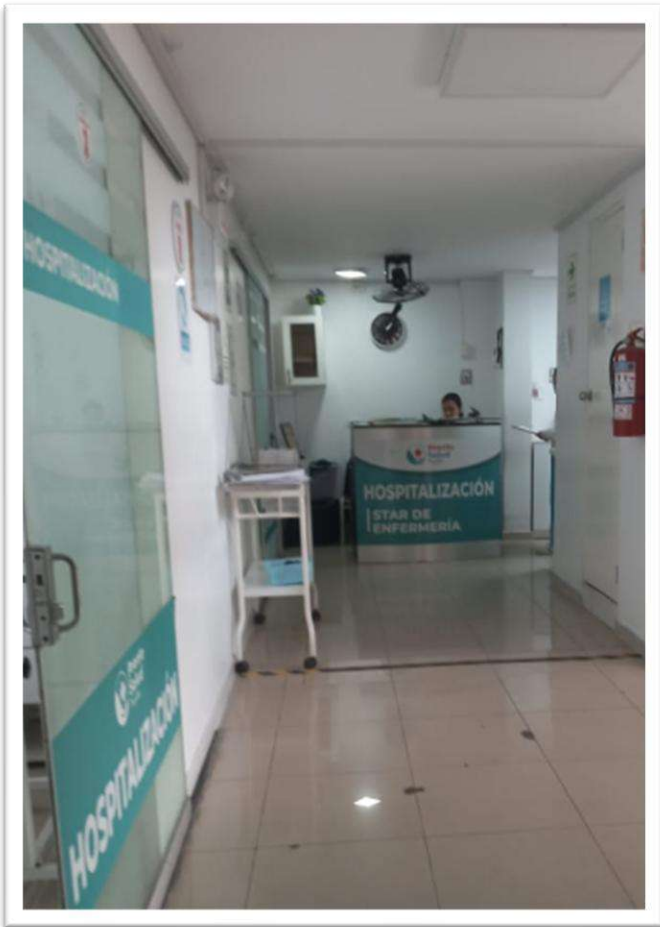
Interiores de la Clínica Pronto Salud.



Sala de Operaciones

Área de emergencia





Área de hospitalización

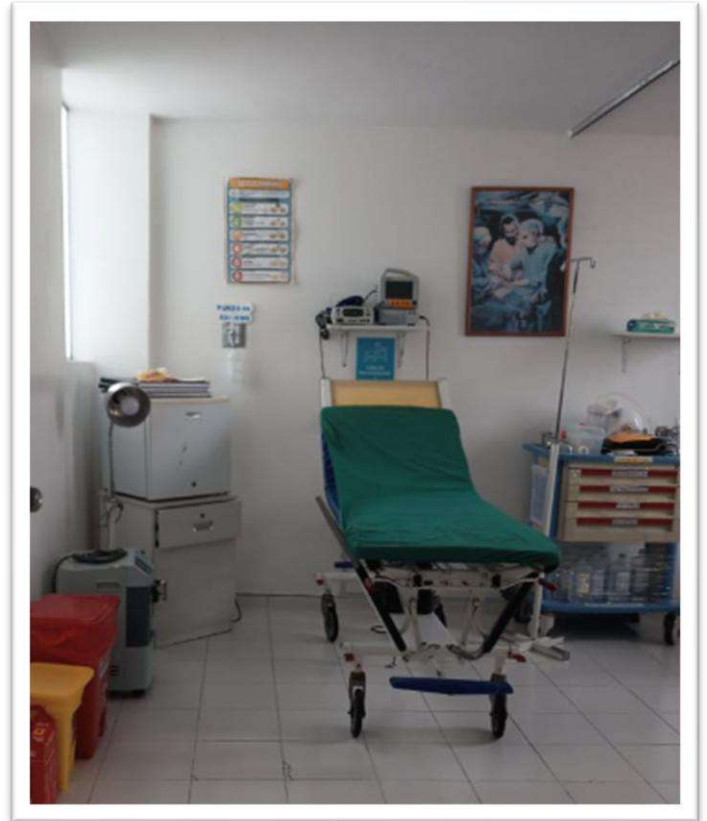
Vestuarios de Sala de Operaciones





Sala de Operaciones, ingreso a Zona rígida

Sala de Recuperación Post Anestésica



Farmacia

