

**Propuesta de mejoramiento para  
optimizar la oportunidad en la atención  
de consulta externa en la IPS Salud  
Integral Cundinamarca S.A.S**

|                               |                                                     |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Trabajo final presentado por: | Jersa Jernel Pomare<br>Laura Isabel Medina Montañes |
| Programa:                     | Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud         |
| Docente:                      | Johan Enrique Ortiz Guzman                          |
| Fecha:                        | 07 de agosto de 2026                                |

# Índice de contenidos

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                                                               | 4  |
| Abstract .....                                                                              | 4  |
| 1. Introducción .....                                                                       | 6  |
| 1.1.    Objetivo General.....                                                               | 6  |
| 1.2.    Objetivos Específicos .....                                                         | 7  |
| 1.3.    Metodología .....                                                                   | 8  |
| 1.3.1.    Identificación y Análisis del Problema.....                                       | 8  |
| 1.3.2.    Planificación de la Solución .....                                                | 9  |
| 2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización .....            | 12 |
| 2.1.    Descripción de la empresa a intervenir.....                                         | 13 |
| 2.1.1.    Misión .....                                                                      | 13 |
| 2.1.2.    Visión .....                                                                      | 13 |
| 2.1.3.    Mapa de procesos .....                                                            | 14 |
| 2.1.4.    Descripción del proceso a intervenir.....                                         | 15 |
| 2.1.5.    Descripción del problema que presenta el proceso.....                             | 15 |
| 3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema .....                  | 17 |
| 3.1.    Establecimiento de objetivos .....                                                  | 17 |
| 3.2.    Descripción de la solución .....                                                    | 19 |
| 3.3.    Secuencia de actividades para ejecución de la solución .....                        | 20 |
| 3.4.    Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....            | 23 |
| 4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 23 |    |
| 4.1.    Alcance final de la solución .....                                                  | 25 |
| 4.2.    Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....               | 26 |
| 4.3.    Cronograma de ejecución.....                                                        | 27 |

|      |                                  |    |
|------|----------------------------------|----|
| 4.4. | Presupuesto.....                 | 30 |
| 5.   | Referencias bibliográficas ..... | 32 |

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como propósito diseñar una propuesta de mejoramiento orientada a optimizar la oportunidad en la atención del servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., institución creada para fines académicos. El estudio surge a partir de la identificación de demoras en la asignación de citas y en la atención de los usuarios, situación que ha incrementado el número de quejas y ha afectado la percepción de la calidad del servicio.

Para el desarrollo del trabajo se realizará un diagnóstico de la situación actual de la institución, identificando las principales causas que generan los tiempos de espera y su impacto en los procesos asistenciales y administrativos. Con base en este análisis, se plantearán estrategias de mejoramiento apoyadas en herramientas de la gerencia de la calidad y la auditoría en salud, orientadas a fortalecer la gestión de la consulta externa, optimizar la programación de agendas y contribuir al mejoramiento continuo de la atención.

Se espera que la propuesta permita fortalecer la eficiencia de los procesos institucionales, mejorar la satisfacción de los usuarios y favorecer el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Palabras clave: consulta externa, calidad en salud, oportunidad en la atención, mejoramiento continuo, gestión de la calidad, IPS.

## ABSTRACT

The purpose of this project is to develop an improvement proposal aimed at optimizing the timeliness of outpatient care at IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., an institution established for academic purposes. The project is based on the identification of delays in appointment scheduling and patient care, which have led to an increase in user complaints and negatively affected the perceived quality of healthcare services.

The study includes an assessment of the institution's current situation to identify the main factors contributing to waiting times and their impact on both administrative and healthcare processes. Based on this analysis, improvement strategies will be proposed using quality management and healthcare auditing tools to strengthen outpatient service management, optimize appointment scheduling processes, and promote continuous improvement.

The expected outcome is to improve institutional efficiency, increase user satisfaction, and contribute to compliance with the quality standards applicable to healthcare providers.

Keywords: outpatient care, healthcare quality, timely care, continuous improvement, quality management, healthcare provider.

# 1. INTRODUCCIÓN

La calidad en la prestación de los servicios de salud es un aspecto fundamental para garantizar que los usuarios reciban una atención segura, oportuna y acorde con sus necesidades. En Colombia, el derecho a la salud es reconocido como un derecho fundamental y comprende el acceso a los servicios de manera oportuna, eficaz y con calidad (Congreso de la República de Colombia, 2015). De igual manera, el sector salud cuenta con un marco normativo que establece las disposiciones relacionadas con la organización y prestación de los servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016a).

Dentro de este contexto, la consulta externa es uno de los servicios que presenta mayor demanda en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS). Por esta razón, su adecuada gestión tiene una influencia directa en la oportunidad del acceso, la continuidad de la atención y la satisfacción de los usuarios. La Política de Atención Integral en Salud (PAIS) destaca la importancia de orientar la atención hacia las necesidades de las personas y fortalecer la gestión de los servicios de salud, aspectos que están directamente relacionados con el propósito de mejorar la atención de los usuarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016b). Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) et al. (2018) señala que los servicios de salud de calidad deben ser eficaces, seguros, oportunos y centrados en las personas.

El presente proyecto se desarrolla en la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., institución creada para fines académicos, en la cual se identificó como principal problemática las demoras en la asignación de citas y en la atención de los usuarios del servicio de consulta externa. Esta situación ha generado un incremento en las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), afectando la percepción que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio y evidenciando oportunidades de mejora en la gestión de los procesos institucionales.

A partir de este diagnóstico, se plantea el diseño de una propuesta de mejoramiento orientada a optimizar la oportunidad en la atención de consulta externa. Para ello, se realizará un análisis de las causas que originan la problemática y se formularán estrategias sustentadas en los principios de la gerencia de la calidad y la auditoría en salud. De esta manera, se busca utilizar

herramientas de análisis y mejoramiento continuo que contribuyan a fortalecer la gestión institucional y a favorecer una atención más eficiente.

Finalmente, este proyecto busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia de la Calidad y Auditoría en Salud, demostrando cómo la planeación, el seguimiento de indicadores y la implementación de acciones de mejora pueden contribuir al fortalecimiento de la calidad de los servicios, al cumplimiento de la normatividad vigente y, especialmente, a brindar una mejor experiencia a los usuarios.

### 1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento orientada a optimizar la oportunidad en la atención del servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., mediante el análisis de las causas que generan los tiempos de espera y la formulación de estrategias de gestión de la calidad que contribuyan al fortalecimiento de los procesos institucionales.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir el funcionamiento actual del servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., identificando los procesos involucrados en la asignación de citas y la atención de los usuarios.
2. Analizar las principales causas que influyen en los tiempos de espera para la asignación de citas y la prestación del servicio de consulta externa.
3. Evaluar el impacto de la problemática identificada sobre la satisfacción de los usuarios y el desempeño de los procesos institucionales.
4. Formular estrategias de mejoramiento orientadas a optimizar la oportunidad en la atención, fortalecer la gestión de las agendas médicas y contribuir al mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

### 1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrollará bajo un enfoque descriptivo y de mejoramiento institucional, con el propósito de identificar las causas relacionadas con los tiempos de espera en el servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. y, a partir de ello, formular estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la calidad en la prestación de los servicios de salud.

En una primera fase se realizará la caracterización de la institución y del servicio de consulta externa, con el fin de conocer su estructura organizacional y comprender los procesos relacionados con la asignación de citas y la atención de los usuarios. Posteriormente, se realizará un diagnóstico de la situación actual mediante la revisión de información institucional, indicadores de oportunidad, registros de PQRS y demás datos relacionados con el funcionamiento del servicio.

En la segunda fase se analizarán las posibles causas que están generando las demoras en la atención, utilizando herramientas de gestión de calidad que permitan identificar oportunidades de mejora tanto en los procesos asistenciales como administrativos. Este análisis permitirá comprender de manera más clara los factores que afectan la oportunidad del servicio y el impacto que estos pueden tener sobre la satisfacción de los usuarios.

Finalmente, se diseñará una propuesta de mejoramiento enfocada en optimizar la gestión de la consulta externa, a través de acciones dirigidas al fortalecimiento de la programación de agendas, el seguimiento de indicadores y la implementación de estrategias de mejora continua. Asimismo, se establecerán indicadores de seguimiento que permitan evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas y su aporte al mejoramiento de la calidad de la atención.

La información obtenida será analizada de manera cualitativa y cuantitativa, con el propósito de formular recomendaciones viables y acordes con las necesidades identificadas en la institución.

### 1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

Para identificar la situación que requiere intervención en la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., se realizó un diagnóstico enfocado en el funcionamiento del servicio de consulta externa. Para este análisis se tuvo en cuenta información relacionada con la asignación de citas, programación de agendas, atención de los usuarios, indicadores de oportunidad y registros de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS).

El diagnóstico se desarrolló mediante la revisión de los registros disponibles en la institución y la observación del flujo que sigue el usuario desde la solicitud de la cita hasta la atención por parte del profesional de salud. También se revisó el comportamiento de las agendas médicas y las situaciones relacionadas con cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias, con el propósito de identificar aquellos factores que pueden afectar la oportunidad del servicio.

A partir de la información recopilada se realizó un análisis de los principales factores que intervienen en el proceso. Esto permitió establecer una línea base y reconocer que las dificultades no se encuentran relacionadas con una sola actividad, sino con diferentes aspectos de la gestión de la consulta externa, especialmente la planeación de las agendas, el comportamiento de la demanda, el ausentismo de los usuarios y el seguimiento de los indicadores.

El diagnóstico permitió identificar la necesidad de intervenir el proceso de manera integral, teniendo en cuenta tanto las actividades administrativas como las asistenciales. Los resultados obtenidos serán utilizados como punto de partida para definir las metas de mejoramiento, las estrategias de intervención y los indicadores que permitirán realizar el seguimiento de la propuesta.

### 1.3.2. Planificación de la Solución

Con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico, se plantea una propuesta de mejoramiento orientada a optimizar la oportunidad en la atención del servicio de consulta

externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. Esta planificación busca fortalecer los procesos relacionados con la programación de citas, la gestión de las agendas médicas y el seguimiento de los indicadores de calidad, con el propósito de disminuir los tiempos de espera y mejorar la experiencia de los usuarios.

Como primera estrategia, se propone estandarizar el proceso de asignación de citas, estableciendo criterios claros para la programación, reprogramación y cancelación de las consultas. Esto permitirá hacer un mejor uso de las agendas médicas y disminuir los espacios disponibles que no son utilizados debido al ausentismo de los pacientes.

En segundo lugar, se plantea implementar un seguimiento periódico de los indicadores de oportunidad, a través de la medición de los tiempos de espera tanto para la asignación de citas como para la atención de los usuarios. La información obtenida permitirá contar con datos que faciliten la toma de decisiones y ayuden a identificar oportunamente las situaciones que requieran acciones de mejora.

Asimismo, se propone fortalecer la gestión del servicio mediante la capacitación del personal administrativo y asistencial en temas relacionados con la atención centrada en el usuario, la gestión de agendas y la importancia de cumplir con los tiempos establecidos para la prestación del servicio.

Finalmente, se plantea realizar un seguimiento continuo a las acciones implementadas, mediante indicadores de gestión y reuniones periódicas de evaluación. Esto permitirá verificar el cumplimiento de las metas propuestas y, cuando sea necesario, realizar los ajustes correspondientes para promover el mejoramiento continuo de los procesos institucionales. Con estas acciones se espera disminuir los tiempos de espera, incrementar la satisfacción de los usuarios y fortalecer la calidad de la atención brindada por la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S.

#### **1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos**

*Alcance*

La propuesta de mejoramiento se desarrollará en el servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. y estará enfocada en los procesos relacionados con la asignación de citas, la gestión de agendas médicas, la atención de los usuarios y el seguimiento de los indicadores de oportunidad.

El proyecto comprende la identificación de las causas que generan los tiempos de espera, el análisis de los procesos actuales y el diseño de estrategias de mejora orientadas a optimizar la oportunidad en la prestación del servicio. Asimismo, contempla la formulación de un plan de acción con actividades, responsables, cronograma e indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación de los resultados.

Este trabajo tiene un alcance de carácter propositivo, por lo que finaliza con el diseño de la propuesta de mejoramiento. La implementación y evaluación de los resultados dependerán de la decisión y disponibilidad de la institución para ejecutar las acciones planteadas.

### *Recursos*

Para el desarrollo del proyecto se consideran necesarios los siguientes recursos:

- Recursos humanos: coordinador de calidad, coordinador de consulta externa, personal administrativo del área de admisiones y asignación de citas, profesionales de la salud, personal de servicio al usuario y equipo directivo.
- Recursos tecnológicos: sistema de información institucional para la gestión de citas, bases de datos de indicadores, equipos de cómputo, acceso a herramientas ofimáticas y medios de comunicación institucional.
- Recursos documentales: manuales de procesos y procedimientos, registros de PQRS, indicadores de calidad, reportes de oportunidad en la atención, normatividad vigente y documentos del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud.
- Recursos financieros: aunque el presente proyecto corresponde al diseño de una propuesta de mejoramiento, se contempla la disponibilidad de recursos para actividades de capacitación, seguimiento, actualización de procedimientos y fortalecimiento de los procesos administrativos, de acuerdo con la capacidad presupuestal de la IPS.

## 2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

La IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. desarrolla sus actividades principalmente en el área de consulta externa, por lo que la adecuada organización de este servicio es fundamental para garantizar que los usuarios puedan acceder a las consultas de manera oportuna. Para esto, es necesario mantener una buena coordinación entre las áreas encargadas de la asignación de citas, la programación de agendas, la admisión y el personal asistencial.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó como principal situación a intervenir la dificultad para garantizar una atención oportuna a los usuarios. Esta problemática está relacionada tanto con el acceso a las citas como con los tiempos de espera de los pacientes una vez llegan a la institución. Lo anterior permite evidenciar oportunidades de mejora en la manera en que se planifican y gestionan algunas de las actividades del servicio.

Esta situación puede generar diferentes efectos dentro de la organización. Desde el punto de vista administrativo, las cancelaciones y reprogramaciones representan una mayor carga de trabajo para el personal encargado de la gestión de las agendas y de la atención al usuario. Por otra parte, desde el componente asistencial, los retrasos pueden ocasionar acumulación de pacientes y dificultar el cumplimiento de los horarios establecidos.

De igual manera, cuando los usuarios presentan dificultades para acceder a una cita o deben permanecer durante periodos prolongados en la institución, pueden manifestar inconformidad con el servicio y desarrollar una percepción negativa frente a la atención recibida. Por esta razón, es importante analizar la problemática de manera integral, teniendo en cuenta la relación entre la demanda del servicio, la disponibilidad de las agendas, el comportamiento de los usuarios y la capacidad de respuesta de la institución.

A partir de lo anterior, se considera necesario profundizar en el comportamiento del proceso de consulta externa para establecer con mayor precisión la magnitud del problema, sus principales causas y las consecuencias que puede estar generando tanto para la institución como para sus usuarios.

## 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

La IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. es una institución prestadora de servicios de salud de carácter privado, creada para efectos académicos y ubicada en el departamento de Cundinamarca. Su actividad principal está orientada a la prestación de servicios ambulatorios y de consulta externa a población afiliada a diferentes EPS y a usuarios particulares. Para el desarrollo del proyecto se establece que la institución cuenta aproximadamente con 35 colaboradores, 12 consultorios y una capacidad promedio de 8.500 consultas mensuales.

Dentro de su portafolio de servicios se encuentran medicina general, medicina interna, pediatría, ginecología, enfermería y actividades de promoción y mantenimiento de la salud. La institución busca brindar una atención integral y humanizada, contando con personal asistencial y administrativo que participa en el desarrollo de los diferentes procesos. De igual manera, orienta sus actividades hacia la calidad de los servicios, la satisfacción de los usuarios y el mejoramiento continuo de sus procesos.

El funcionamiento de la IPS se desarrolla teniendo en cuenta la normatividad vigente aplicable a los prestadores de servicios de salud en Colombia, así como los lineamientos relacionados con la calidad y la atención integral en salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016a, 2016b).

### 2.1.1. Misión

La IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. tiene como misión prestar servicios de salud en consulta externa con calidad, oportunidad y enfoque humanizado, promoviendo la atención integral de los usuarios mediante un equipo de talento humano competente, comprometido con la seguridad del paciente, la mejora continua de los procesos y el cumplimiento de la normatividad vigente, contribuyendo al bienestar y a una mejor calidad de vida de la comunidad.

### 2.1.2. Visión

Para el año 2031, la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. será reconocida en el departamento de Cundinamarca como una institución líder en la prestación de servicios de consulta externa, destacándose por la oportunidad en la atención, la excelencia en sus procesos, la innovación, la satisfacción de los usuarios y el compromiso permanente con la calidad, la seguridad del paciente y el mejoramiento continuo.

### 2.1.3. Mapa de procesos



#### 2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso seleccionado para la intervención corresponde al servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., por ser el proceso misional donde se identificó la principal problemática relacionada con la oportunidad en la atención de los usuarios.

Este proceso inicia cuando el usuario solicita una cita a través de los canales habilitados por la institución (presencial, telefónico o virtual). Posteriormente, el personal de admisiones verifica los derechos del paciente, la disponibilidad de agenda y realiza la asignación de la cita de acuerdo con la especialidad requerida.

El día de la consulta, el usuario realiza el proceso de admisión, donde se verifica su identidad, afiliación y documentación requerida para acceder al servicio. Una vez completado este procedimiento, el paciente permanece en sala de espera hasta ser llamado por el profesional de la salud correspondiente.

Durante la consulta se lleva a cabo la valoración clínica, el registro de la atención en la historia clínica electrónica, la formulación de tratamientos, la solicitud de ayudas diagnósticas o remisiones, cuando estas son necesarias, y la orientación al paciente sobre las recomendaciones y controles posteriores.

Finalmente, el proceso concluye con el egreso del usuario, la programación de citas de control cuando corresponda y el registro de la información necesaria para el seguimiento de los indicadores de oportunidad y calidad.

El análisis realizado evidenció que las principales oportunidades de mejora se concentran en las etapas de asignación de citas, gestión de agendas médicas y atención del usuario el día de la consulta, donde se presentan retrasos que incrementan los tiempos de espera y afectan la satisfacción de los pacientes. Por esta razón, la propuesta de mejoramiento estará dirigida a optimizar estas actividades mediante la estandarización de procedimientos, el fortalecimiento del seguimiento a los indicadores y la implementación de acciones orientadas al mejoramiento continuo del servicio.

### 2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

El proceso de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. presenta dificultades relacionadas principalmente con la oportunidad en la asignación y atención de las consultas. Estas dificultades se encuentran asociadas a la forma como se distribuyen las agendas médicas, al comportamiento de la demanda y a situaciones como las cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias de los usuarios.

Durante el primer semestre de 2026, la IPS registró un promedio de 8.500 consultas mensuales. A pesar de esta capacidad de atención, se identificaron diferencias entre la oferta disponible y la demanda de algunos servicios, especialmente en determinadas especialidades. En estos casos, el tiempo para acceder a una cita puede superar los 20 días, situación que afecta directamente la oportunidad del servicio.

En relación con la atención dentro de la institución, se estableció un tiempo promedio de espera de 38 minutos desde el ingreso del usuario hasta el inicio de la consulta. Este resultado muestra que la problemática no termina con la asignación de la cita, sino que también se presenta durante el desarrollo de la atención, donde los retrasos en las agendas pueden generar acumulación de pacientes y aumentar el tiempo de permanencia en la IPS.

Otro aspecto que afecta el funcionamiento del proceso corresponde a las cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias. Durante el periodo analizado, estas situaciones representaron aproximadamente el 18 % de las citas programadas. Cuando estos espacios no son identificados y gestionados oportunamente, existe el riesgo de que no puedan ser utilizados por otros usuarios, generando una menor utilización de la capacidad disponible.

La situación también se refleja en los registros de PQRS. Durante el primer semestre de 2026, las solicitudes relacionadas con la oportunidad de la atención representaron aproximadamente el 34 % del total de PQRS recibidas y presentaron un incremento del 17 % frente al periodo anterior. Entre las principales situaciones manifestadas por los usuarios se encuentran las dificultades para obtener una cita, los cambios en las agendas y los tiempos de espera antes de la consulta.

Al analizar de manera conjunta estos resultados, se observa que el problema está relacionado con varios factores que interactúan entre sí. La planeación de las agendas no siempre responde al comportamiento de la demanda, mientras que las inasistencias y reprogramaciones afectan el aprovechamiento de los espacios disponibles. A esto se suma la necesidad de fortalecer el análisis periódico de los indicadores, de manera que la información obtenida permita detectar oportunamente las dificultades y tomar decisiones frente al comportamiento del proceso.

Las consecuencias de esta situación se presentan tanto para los usuarios como para la organización. Los pacientes pueden experimentar mayores tiempos de espera y dificultades para acceder al servicio, mientras que el personal administrativo debe dedicar tiempo adicional a la gestión de cambios en las agendas y a la atención de las inconformidades. Por su parte, los retrasos pueden generar acumulación de pacientes y afectar la organización de las jornadas asistenciales.

En este sentido, la problemática identificada requiere una intervención que abarque diferentes componentes del proceso de consulta externa. La propuesta de mejoramiento estará orientada a fortalecer la gestión de las agendas, mejorar el manejo del ausentismo y las reprogramaciones, y establecer un seguimiento periódico de los indicadores de oportunidad, buscando disminuir las demoras y mejorar la experiencia de los usuarios.

### 3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Con base en el diagnóstico realizado en la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., se identificó que una de las principales dificultades del servicio de consulta externa está relacionada con las demoras en la atención de los usuarios y en la asignación de citas. Esta situación está asociada a factores como la alta demanda del servicio, la disponibilidad limitada de algunas agendas médicas, las reprogramaciones y el nivel de inasistencia de los usuarios. Por esta razón, el plan de mejora parte del análisis de la situación actual de la institución, ya que esto

permite reconocer las principales brechas del proceso y orientar las acciones hacia los aspectos que requieren mayor atención. Además, se plantea realizar una medición continua de los resultados para identificar los avances y realizar los ajustes necesarios, teniendo en cuenta la importancia del seguimiento y la evaluación en los procesos de mejoramiento de la calidad en salud (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Por tal motivo, se considera necesario establecer un plan de acción integral que permita intervenir las principales causas identificadas y mejorar el funcionamiento del proceso de consulta externa. La propuesta contempla la estandarización del proceso de asignación de citas, la optimización de la gestión de las agendas médicas, el fortalecimiento de las estrategias para disminuir el ausentismo y las reprogramaciones, así como la capacitación del talento humano involucrado en el proceso.

Adicionalmente, se plantea realizar un seguimiento periódico a los indicadores de oportunidad y a los resultados de las acciones implementadas, con el propósito de identificar avances, detectar dificultades y realizar los ajustes necesarios. De esta manera, el plan de acción estará orientado no solo a disminuir los tiempos de espera, sino también a fortalecer la gestión del proceso y promover una cultura de mejoramiento continuo dentro de la institución.

### 3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

La finalidad de esta intervención es diseñar un plan de acción orientado a mejorar la oportunidad en la atención de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., mediante la ejecución de diferentes actividades dirigidas a intervenir las principales causas identificadas en el diagnóstico. Para esto, se establecen objetivos con metas cuantificables que permitan realizar seguimiento a los resultados obtenidos y orientar las acciones de mejoramiento del proceso (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016c).

1. Mejorar la oportunidad en la atención de los usuarios, reduciendo el tiempo promedio de espera dentro de la IPS de 38 minutos a máximo 30 minutos, mediante la optimización del

flujo de atención y el seguimiento periódico de los tiempos de espera durante los primeros seis meses de implementación del plan de mejora. Esta meta busca contribuir a una atención más oportuna y centrada en las necesidades de los usuarios (Organización Mundial de la Salud, 2018).

2. Optimizar la gestión de las agendas médicas y la asignación de citas, reduciendo de más de 20 días a máximo 15 días el tiempo de espera para acceder a una cita en las especialidades que presentan mayor dificultad de disponibilidad, mediante la estandarización de los procesos de asignación, cancelación y reprogramación de citas, teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda y la disponibilidad de los profesionales.

3. Disminuir el impacto de las cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias, pasando del 18 % al 12 % de las citas programadas, mediante el fortalecimiento del registro, seguimiento y confirmación de las citas, con el propósito de aprovechar de manera más eficiente los espacios disponibles en las agendas.

4. Fortalecer el seguimiento de los indicadores de oportunidad, realizando la medición y análisis mensual del 100 % de los indicadores definidos para el proceso de consulta externa, con el fin de identificar oportunamente desviaciones, evaluar el cumplimiento de las metas y establecer acciones de mejora cuando sea necesario (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016c).

Con estos objetivos se busca que las acciones planteadas puedan ser evaluadas de manera objetiva, comparando los resultados obtenidos con la línea base establecida durante el diagnóstico. De esta manera, será posible determinar el avance del plan de mejora y realizar los ajustes necesarios para contribuir al mejoramiento continuo del proceso de consulta externa.

### 3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para mejorar la oportunidad en la atención de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., se propone intervenir las principales causas identificadas en el diagnóstico, entre las que se encuentran la alta demanda del servicio, la baja disponibilidad de algunas agendas médicas, las reprogramaciones, el ausentismo de los usuarios y el poco seguimiento que se realiza a los indicadores de oportunidad. La propuesta se plantea desde un enfoque de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta que la gestión de la calidad en salud requiere realizar seguimiento a los procesos y establecer acciones que permitan corregir las situaciones que afectan la atención de los usuarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016a).

Inicialmente, se propone estandarizar el proceso de asignación, cancelación y reprogramación de citas, estableciendo pautas claras que permitan organizar mejor las agendas. Para esto se tendrá en cuenta la demanda de los servicios, la disponibilidad de los profesionales y los horarios establecidos, buscando aprovechar de una mejor manera los espacios disponibles y disminuir el tiempo que deben esperar los usuarios para obtener una cita. Esta estrategia se relaciona con la gestión por procesos, ya que permite organizar las actividades, definir responsabilidades y establecer mecanismos de seguimiento sobre los resultados obtenidos.

También se considera importante mejorar la gestión del ausentismo y las reprogramaciones. Para esto se propone llevar un registro de las citas que no son atendidas y de aquellas que deben ser modificadas, con el fin de identificar cuáles son los servicios o situaciones donde se presentan con mayor frecuencia. A partir de esta información se podrán implementar estrategias como la confirmación previa de las citas y una comunicación más efectiva con los usuarios. Estas acciones permitirán utilizar la información obtenida para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones sobre el funcionamiento del proceso.

Otro aspecto que se tendrá en cuenta es la capacitación del personal que participa en el proceso de consulta externa. Se busca que el personal administrativo y asistencial tenga claridad sobre el manejo de las agendas, las reprogramaciones y la importancia de brindar una atención oportuna y centrada en el usuario. Esta estrategia busca fortalecer la participación del talento humano en el mejoramiento de los procesos y favorecer una atención orientada a las necesidades de los usuarios.

De igual manera, se propone realizar un seguimiento periódico a los indicadores de oportunidad. Entre estos se tendrán en cuenta el tiempo para la asignación de citas, el tiempo de espera de los usuarios antes de la consulta, el porcentaje de cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias y las PQRS relacionadas con la oportunidad. El seguimiento de estos datos permitirá conocer si las acciones implementadas están dando resultado y detectar a tiempo las situaciones que requieran algún ajuste. El monitoreo de los resultados constituye un elemento importante dentro de los procesos de calidad, ya que permite evaluar el desempeño y orientar las acciones de mejoramiento (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016b).

Para desarrollar la propuesta se tendrá en cuenta el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), ya que permite organizar las actividades, ponerlas en práctica, revisar los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios. En la etapa de planeación se definirán las actividades, responsables, indicadores y metas; posteriormente se implementarán las acciones propuestas. En la etapa de verificación se revisarán periódicamente los resultados obtenidos y, finalmente, se establecerán las acciones de ajuste necesarias de acuerdo con los hallazgos. De esta manera, el plan no se limita a implementar actividades, sino que busca realizar un seguimiento permanente y generar nuevos ciclos de mejora (Ministerio de la Protección Social, 2007).

Finalmente, se plantea realizar reuniones periódicas con los responsables del proceso para revisar los resultados obtenidos y establecer las acciones necesarias cuando no se estén cumpliendo las metas propuestas. De esta manera, la solución no estaría enfocada únicamente en disminuir los tiempos de espera, sino también en mejorar la organización del proceso y hacer un mejor uso de los recursos disponibles.

Con la implementación de estas acciones se espera mejorar la oportunidad de la atención, disminuir las inconformidades de los usuarios y fortalecer el proceso de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., manteniendo un enfoque de mejoramiento continuo y de atención centrada en el usuario.

### 3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para la implementación de la propuesta de mejoramiento se plantea una secuencia de actividades que permita intervenir de manera organizada las causas identificadas durante el diagnóstico. Las actividades se desarrollarán de forma progresiva, iniciando con la revisión y estandarización del proceso, seguida de la implementación de las estrategias, el seguimiento de los resultados y la definición de acciones de mejora.

**Tabla 1**

*Plan de acción para la implementación de la propuesta de mejoramiento.*

| No. | Actividad                                                                                      | Entregable esperado                                                          | Responsable                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1   | Revisar y caracterizar el proceso actual de asignación, cancelación y reprogramación de citas. | Diagnóstico actualizado del proceso y oportunidades de mejora identificadas. | Coordinador de calidad y coordinador de consulta externa |
| 2   | Analizar el comportamiento de la demanda y la disponibilidad de las agendas médicas.           | Informe de análisis de demanda y disponibilidad de agendas.                  | Coordinador de consulta externa                          |
| 3   | Estandarizar el proceso de asignación, cancelación y reprogramación de citas.                  | Procedimiento actualizado y socializado.                                     | Coordinador de calidad y personal de admisiones          |
| 4   | Implementar estrategias para la confirmación de citas y seguimiento de inasistencias.          | Registro de confirmaciones, cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias. | Personal de admisiones y servicio al usuario             |
| 5   | Realizar capacitación al personal administrativo y asistencial involucrado en el proceso.      | Personal capacitado y registro de asistencia.                                | Coordinador de calidad                                   |
| 6   | Implementar el seguimiento periódico de los indicadores de oportunidad.                        | Reporte mensual de indicadores y análisis de resultados.                     | Coordinador de calidad                                   |

|   |                                                                       |                                                     |                                                          |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 7 | Realizar reuniones de seguimiento con los responsables del proceso.   | Actas de seguimiento y compromisos establecidos.    | Coordinador de calidad y coordinador de consulta externa |
| 8 | Evaluar el cumplimiento de las metas y establecer acciones de mejora. | Informe de resultados y plan de acciones de mejora. | Equipo directivo y coordinador de calidad                |

**Nota.** *Elaboración propia.*

### 3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento en el servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., es necesario contar con diferentes recursos que permitan desarrollar las actividades planteadas y realizar el seguimiento de los resultados. Estos recursos se organizan de la siguiente manera:

#### **Recursos humanos**

Para la ejecución del plan de mejora será necesaria la participación del personal que interviene directa o indirectamente en el proceso de consulta externa:

- Coordinador de calidad.
- Coordinador de consulta externa.
- Personal de admisiones y asignación de citas.
- Personal clínico.
- Personal de servicio al usuario.
- Equipo directivo, cuando se requiera la toma de decisiones o aprobación de acciones.

#### **Recursos tecnológicos**

Se requieren herramientas que faciliten la gestión de las citas, el análisis de la información y el seguimiento de los indicadores:

- Sistema institucional de gestión de citas.

- Equipos de cómputo.
- Bases de datos institucionales.
- Herramientas ofimáticas.
- Tablero de indicadores.
- Medios institucionales de comunicación para la confirmación de citas y contacto con los usuarios.

### **Recursos documentales y materiales**

Para realizar el diagnóstico, implementar las acciones y hacer seguimiento al proceso, se utilizará la información y documentación disponible en la institución:

- Manuales de procesos y procedimientos.
- Procedimiento para la asignación, cancelación y reprogramación de citas.
- Registros de PQRS.
- Indicadores de calidad y oportunidad.
- Reportes de tiempos de espera.
- Registros de cancelaciones y reprogramaciones.
- Registros de ausentismo.
- Documentación relacionada con el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS).
- Normatividad vigente relacionada con la prestación de los servicios de salud.

Estos recursos documentales permitirán verificar que las actividades propuestas se encuentren articuladas con las condiciones establecidas para la prestación de los servicios de salud. Para este proyecto se tendrá como referente la Resolución 3100 de 2019, mediante la cual se establecen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de los servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

### **Recursos financieros**

Aunque la propuesta busca aprovechar principalmente los recursos con los que cuenta actualmente la IPS, se requiere disponer de un presupuesto para algunas actividades necesarias durante la implementación, entre ellas:

- Actividades de capacitación del personal.
- Material educativo y de apoyo.
- Actividades de seguimiento y evaluación.
- Actualización de procedimientos.
- Fortalecimiento de las herramientas tecnológicas cuando sea necesario.
- Implementación de las acciones de mejora.

En general, los recursos identificados permitirán desarrollar las actividades propuestas y facilitarán el seguimiento de los resultados. Si bien algunas acciones pueden realizarse con los recursos que actualmente tiene la IPS, será necesario realizar una adecuada planificación para garantizar su disponibilidad y evitar que la falta de recursos se convierta en una limitación para la ejecución del plan de mejora. Con esto se busca contribuir a mejorar la oportunidad de la atención y, como resultado, generar una mejor experiencia para los usuarios de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S.

#### 4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

Después de analizar la situación encontrada en el servicio de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S., es necesario definir cómo se llevará a cabo la propuesta de mejoramiento. Para esto, en este apartado se establece hasta dónde llegará la intervención, quiénes estarán involucrados en las actividades, cuánto tiempo se estima para su desarrollo y cuáles serían los recursos económicos necesarios.

La organización de estos aspectos permitirá llevar un orden durante la ejecución del plan y facilitará la participación de las diferentes áreas que intervienen en el proceso. También permitirá hacer seguimiento a las metas planteadas y comparar los resultados con la situación

inicial encontrada en el diagnóstico. El seguimiento de los resultados es importante para identificar posibles desviaciones y tomar decisiones de mejora de acuerdo con la información obtenida (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016c).

De igual forma, la definición de responsabilidades, tiempos y recursos permitirá establecer una ruta de trabajo más clara para la IPS y facilitar la aplicación de las acciones propuestas dentro del proceso de consulta externa, teniendo en cuenta los principios de calidad que hacen parte del Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016a).

#### 4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta se aplicará al proceso de consulta externa de la IPS Salud Integral Cundinamarca S.A.S. y se concentrará principalmente en las actividades donde se encontraron mayores dificultades durante el diagnóstico: asignación de citas, cancelaciones y reprogramaciones, manejo de las agendas, inasistencias y seguimiento de los indicadores de oportunidad.

La intervención parte de revisar cómo se está realizando actualmente el proceso y, a partir de esto, establecer unas pautas que permitan organizar mejor las agendas y aprovechar los espacios disponibles. También se busca mejorar la forma en que se manejan las cancelaciones y las reprogramaciones, así como implementar estrategias de confirmación de citas que ayuden a disminuir las inasistencias.

Otro aspecto incluido dentro del alcance es la capacitación del personal que participa en el proceso. La intención es que tanto el personal administrativo como el asistencial conozcan las actividades que deben realizar y comprendan la importancia que tiene la oportunidad en la atención para la experiencia del usuario. Este enfoque se relaciona con la atención integral y con la necesidad de orientar los servicios hacia las necesidades de las personas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016b).

La propuesta plantea como metas principales disminuir el tiempo promedio de espera dentro de la IPS de 38 minutos a máximo 30 minutos. También se espera reducir de más de 20 días a

máximo 15 días el tiempo para obtener una cita en las especialidades que actualmente presentan mayor demora. En cuanto a las cancelaciones, reprogramaciones e inasistencias, se plantea pasar del 18 % al 12 % de las citas programadas.

El plan se desarrollará durante un periodo de nueve meses. Este tiempo permitirá realizar las actividades de preparación, implementación y seguimiento, y posteriormente comparar los resultados obtenidos con la línea base establecida en el diagnóstico. Para esto se realizará un seguimiento periódico de los indicadores, de manera que sea posible identificar si las acciones están generando los cambios esperados y, cuando sea necesario, realizar ajustes al plan (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016c).

#### 4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para facilitar la implementación de la propuesta se establecen responsables de acuerdo con las funciones que desempeñan dentro de la IPS. La asignación de responsabilidades busca evitar que las actividades se concentren en una sola persona y facilitar la coordinación entre las áreas administrativas y asistenciales.

La participación de diferentes actores dentro del proceso permite fortalecer la gestión institucional y favorecer una atención integral, en la que las acciones de mejoramiento involucren tanto al personal encargado de los procesos administrativos como al talento humano que participa directamente en la atención de los usuarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016b).

**Tabla 2**

*Responsables de las actividades para la ejecución del plan de mejoramiento*

| Actividad                                                | Responsable principal  | Apoyo                           |
|----------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Revisar y caracterizar el proceso de asignación de citas | Coordinador de calidad | Coordinador de consulta externa |

|                                                                                        |                                 |                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Analizar la demanda y disponibilidad de agendas                                        | Coordinador de consulta externa | Personal de admisiones                                   |
| Actualizar y estandarizar el procedimiento de asignación, cancelación y reprogramación | Coordinador de calidad          | Personal de admisiones                                   |
| Implementar estrategias de confirmación de citas                                       | Personal de admisiones          | Servicio al usuario                                      |
| Realizar seguimiento a las inasistencias y reprogramaciones                            | Coordinador de consulta externa | Personal de admisiones                                   |
| Capacitar al personal involucrado en el proceso                                        | Coordinador de calidad          | Coordinador de consulta externa                          |
| Realizar seguimiento a los indicadores de oportunidad                                  | Coordinador de calidad          | Coordinador de consulta externa                          |
| Realizar reuniones periódicas de seguimiento                                           | Coordinador de calidad          | Equipo directivo y responsables del proceso              |
| Evaluar los resultados y establecer acciones de mejora                                 | Equipo directivo                | Coordinador de calidad y coordinador de consulta externa |

**Nota.** *Elaboración propia.*

#### 4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La ejecución de la propuesta se plantea para un periodo de nueve meses, con el propósito de permitir una implementación progresiva de las acciones y contar con un periodo suficiente para realizar seguimiento a los resultados. Durante los primeros meses se realizará la revisión y organización del proceso, posteriormente se implementarán las estrategias propuestas y, finalmente, se evaluará el comportamiento de los indicadores frente a la línea base establecida.

El seguimiento periódico permitirá comparar los resultados obtenidos con las metas establecidas y detectar oportunamente posibles desviaciones. Esto es especialmente importante teniendo en cuenta que el monitoreo de indicadores constituye una herramienta para evaluar la calidad de los servicios y apoyar la toma de decisiones en las instituciones de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016c).

**Tabla 3**

*Cronograma de actividades.*

| Actividad                                                             | Mes<br>1 | Mes<br>2 | Mes<br>3 | Mes<br>4 | Mes<br>5 | Mes<br>6 | Mes<br>7 | Mes<br>8 | Mes<br>9 |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Revisión diagnóstica.                                                 | X        |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Análisis de demanda y disponibilidad de agenda.                       | X        | X        |          |          |          |          |          |          |          |
| Diseño y estandarización de proceso de asignación de citas.           |          | X        | X        |          |          |          |          |          |          |
| Capacitación al personal clínico y administrativo.                    |          | X        |          |          |          |          |          |          |          |
| Implementación de confirmación de citas.                              |          |          | X        | X        | X        | X        | X        | X        | X        |
| Diseño de estrategia de seguimiento al ausentismo y reprogramaciones. |          |          | X        | X        | X        | X        | X        | X        | X        |

|                                            |  |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Seguimiento de indicadores de oportunidad. |  | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Reuniones de seguimiento.                  |  |   | X | X | X | X | X | X | X |
| Evaluación de resultados.                  |  |   |   |   |   | X | X | X | X |
| Acciones de mejora.                        |  |   |   |   |   | X | X | X | X |
| Evaluación final del plan.                 |  |   |   |   |   |   |   |   | X |

**Nota.** *Elaboración propia.*

#### 4.4. PRESUPUESTO

Para la ejecución de la propuesta se estima un presupuesto destinado principalmente a las actividades de capacitación, actualización de procedimientos, seguimiento de indicadores, comunicación con los usuarios y fortalecimiento de las herramientas utilizadas para el seguimiento del proceso.

Teniendo en cuenta que la IPS ya dispone de personal, infraestructura y algunos recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades, se busca aprovechar los recursos existentes y limitar los gastos adicionales a aquellos que sean necesarios para implementar las acciones propuestas. Esta planificación busca contribuir al uso eficiente de los recursos disponibles y al fortalecimiento de los procesos institucionales, en concordancia con los principios de calidad que orientan la prestación de los servicios de salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016a).

**Tabla 4***Presupuesto.*

| Rubro                            | Valor       |
|----------------------------------|-------------|
| Capacitación del personal.       | \$1.200.000 |
| Material educativo.              | \$450.000   |
| Actualización de procedimientos. | \$700.000   |
| Seguimiento de indicadores.      | \$1.400.000 |
| Fortalecimiento tecnológico.     | \$1.000.000 |
| Reunión de evaluación y mejora.  | \$400.000   |
| Comunicación con usuarios.       | \$400.000   |
| TOTAL                            | \$5.550.000 |

**Nota.** *Elaboración propia. Cifras expresadas en pesos colombianos. (COP)*

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Congreso de la República de Colombia. (2015). *Ley 1751 de 2015. Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.*

Ministerio de la Protección Social. (2007). *Pautas de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención en salud.* Ministerio de Salud y Protección Social – Pautas de auditoría.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016a). *Decreto 780 de 2016. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.*

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016b). *Política de Atención Integral en Salud (PAIS).*

Ministerio de salud y protección social. (2016c). *Resolución 256 de 2016, por la cual se dictan disposiciones en relación con el Sistema de Información para la Calidad y se establecen los indicadores para el monitoreo de la calidad en salud.*

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). *Resolución 3100 de 2019. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y de habilitación de servicios de salud.*

Organización Mundial de la Salud, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, & Banco Mundial. (2018). *Delivering quality health services: A global imperative for universal health coverage.*

Organización Mundial de la Salud, (2020). *Quality Health Services: A planning guide.*