



**CENTRO DE ESPECIALIZACIONES
NOEDER**

**DIPLOMADO DE ESPECIALIZACIÓN
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION**

SESION 07 – Mejora continua

Temario

1. Mejora continua
2. Circulo de calidad
3. Grupo de mejora
4. Fases del ciclo de mejora
5. Auditorias
6. Introducción a los Sistemas de Gestión



La mejora continua busca optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

Es muy común emplearla en las empresas debido a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.



La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.



Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de Mejora Continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además se tiene la garantía que la fuente de información es de primera mano ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.



Después de diseñar un sistema de gestión y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial:

- ✓ Si su variabilidad se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- ✓ Si la efectividad del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- ✓ Si los usuarios están satisfechos: se han eliminado tiempos de espera innecesarios, se garantiza la accesibilidad a los clientes, se mantienen la continuidad del proceso productivo, etc..
- ✓ Si se mantienen los niveles de eficiencia previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- ✓ Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado.



1. FASES DEL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS



Figura 25. Control y mejora de procesos.

Control del proceso En el diseño de un proceso asistencial se describen las etapas necesarias para obtener el mejor resultado. Por eso, se considera que un proceso está en CONTROL o estabilizado cuando:

- ✓ Se conoce su propósito (Misión).
- ✓ Están descritos sus pasos (Subprocesos).
- ✓ Están identificadas sus entradas y salidas.
- ✓ Están identificados sus clientes y proveedores.
- ✓ Existe un Responsable.
- ✓ Se mide y mejora su efectividad y eficiencia

Garantizar que el plan propuesto se ejecuta, se controla y se ajusta constituye una MEJORA DEL PROCESO



A. PLAN

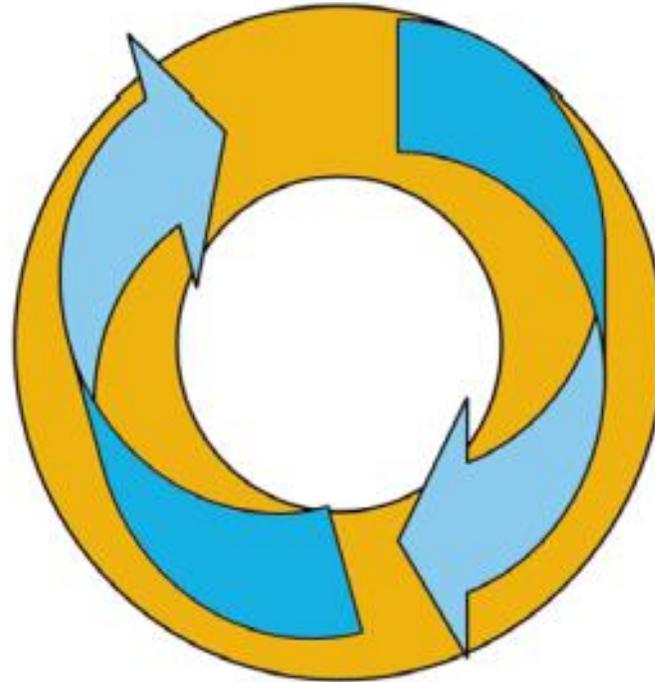
Planificar

Planes de acción con objetivos a alcanzar

ACT

Actuar

Eliminar las causas de errores



B. DO

Hacer mejor las cosas

Recoger datos de los resultados

CHECK

Evaluar

Repetir una y otra vez el ciclo de mejora

Buscar la causa de las desviaciones en los resultados



Mejora continua

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de (PDCA: Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

PLAN: planificar la mejora es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado.

Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y, en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quién lleva a cabo la mejora?:

Aspectos relacionados con las personas, como el grado de implicación de los profesionales (objetivos individuales, incentivos, etc.), la capacidad de introducir innovaciones y el grado de autonomía para hacerlas posible



¿Cómo se lleva a cabo?:

Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, cuestiones tales como quién las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.).

¿Cuándo?:

Si se planifican las actividades de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.

¿Qué se necesita?:

Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

DO: Ejecutar consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.).

Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, y no sólo desde el punto de vista de la calidad científico técnica (que siempre tienen en cuenta los proveedores), sino también de la percibida por los usuarios.



Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemplen las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información, y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos

Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente, y que se constituye como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo.

Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso.



CHECK evaluar : Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el 'para quién' se hacen y en el 'cómo' se deben hacer.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación:

- ✓ Repetición del Ciclo de Mejora.
- ✓ Realización de Auditorías de Calidad.



ACTUAR: Esta fase del ciclo de calidad consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo.

Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas.

Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz DAFO, en la que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención.

La forma más operativa para actuar en el abordaje de la mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de GRUPOS DE MEJORA, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.



¿Qué es un grupo de mejora?

Un grupo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos “defectuosos” y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es decir, es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

¿Quién lo forma?

Deben estar representados todos los profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.



¿Qué hace el grupo de mejora?

Identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios.

También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el Ciclo de Mejora Continua).

Premisas previas a la formación de los Grupos de Mejora:

- ✓ Su misión debe estar de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.
- ✓ Deben contar con el apoyo explícito de la dirección o gerencia de la institución.
- ✓ Los componentes del grupo de mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en mejora continua de la calidad.
- ✓ Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos.
- ✓ Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.
- ✓ Su tamaño recomendable es de 6-10 personas.





Es necesario dotar a los responsables del proceso de las técnicas básicas para evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos y buscar permanentemente su mejora.

Para el desarrollo del ciclo de mejora existen diferentes técnicas la mayoría de ellas son técnicas de consenso, de análisis cualitativo y de entrevista, que pueden ser empleadas indistintamente en cualquier momento del ciclo, si bien algunas son más útiles en fases específicas.

A continuación, se describen las diferentes fases del ciclo y las herramientas recomendadas.



PRIMERA FASE: Detección y Definición de problemas

- ✓ Identificar y listar situaciones mejorables.
- ✓ Priorizarlas.
- ✓ Asignar responsabilidades y definir equipos de mejora.

Se debe especificar el problema u oportunidad de mejora detectado en términos cuantificables, que permitan distinguir entre el problema en cuestión y otros que presentan síntomas parecidos. Para ello, se debe recoger información adicional que ayude a responder a las siguientes cuestiones:

- ✓ Tipo de problema.
- ✓ Situación.
- ✓ Temporalidad.
- ✓ Actividades empleadas en su corrección.
- ✓ Impacto sobre la globalidad del proceso.



En función de la gravedad del impacto que el problema está teniendo sobre los usuarios y la organización, el Responsable habrá de plantearse la conveniencia de poner en marcha actividades de contención, que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno. Tendrán carácter provisional, ya que, con posterioridad, serán sustituidas por una solución definitiva

SEGUNDA FASE. Análisis de las causas raíz del problema. Priorización

- ✓ Analizar las causas.
- ✓ Considerar posibles soluciones.
- ✓ Escoger las soluciones factibles.
- ✓ Establecer mecanismos de control.
- ✓ Detectar y analizar las resistencias al cambio.



TERCERA FASE: Definir e implantar la solución al problema. Mejora

- ✓ Aplicar soluciones.
- ✓ Controlar el proceso de su aplicación.
- ✓ Detectar y paliar las resistencias al cambio.
- ✓ Considerar soluciones alternativas.

Para conseguir entre varias posibilidades la solución óptima se procede a:

1. Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.
2. Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:
 - ✓ Impacto o eficacia en la resolución del problema.
 - ✓ Coste de la solución.
 - ✓ Relación coste /beneficio.
 - ✓ Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución.
 - ✓ Tiempo de implantación.



3. Diseñar la solución escogida con definición de:

- ✓ Nuevos procedimientos.
- ✓ Modificaciones de recursos materiales y humanos.
- ✓ Adecuación o modificación de infraestructuras.

4. Diseñar el sistema de control de la nueva situación de manera que dispongamos de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Se describirán:

- ✓ Parámetros a controlar y estándares de funcionamiento.
- ✓ Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.
- ✓ Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.



La fase de implantación de la solución se debe llevar a cabo de forma sistemática y con éxito.

Ello dependerá de la participación de los profesionales implicados, de su grado de conocimiento sobre el objetivo que se pretende, y de la disponibilidad de recursos considerados necesarios. Se procederá a:

1. Tratar la resistencia al cambio, supone un aspecto crítico en el éxito de la implantación, para acometer esta tarea, se debe:
 - ✓ Identificar las fuentes de resistencia y de apoyo más probables.
 - ✓ Valorar y priorizar dichas fuentes en función de su impacto potencial.
 - ✓ Identificar acciones para vencer los obstáculos mediante información, participación, y contacto con líderes.
2. Desarrollar el Plan de Implantación:
 - ✓ Actividades que hay que realizar para la implantación (formación, procedimientos, cambios de personal e instalaciones, etc.)



Auditorías de calidad

Una auditoría de calidad es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si las mismas están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

El concepto auditoría lleva implícito el de evaluación que, lejos de identificarse con un proceso de inspección, debe ser entendido como un instrumento de análisis y mejora con el objetivo de 'convertir los datos en información a través del análisis de los mismos'

Además, la auditoría debe ser la antesala de la Mejora Continua, al proporcionar un sistema de control permanente que permite identificar las áreas problemas e incorporar soluciones de mejora.



Debe ser metódica, es decir, seguir un procedimiento previamente establecido de esta forma, se garantizará el logro de los objetivos previamente planificados y se podrán comparar los resultados, además de minimizar el sesgo de la subjetividad del auditor y las influencias del auditado.

Por otra parte, sólo desde la cultura de la actividad sistemática y protocolizada, e incorporando a profesionales de distintos ámbitos y estamentos, se podrá evitar el significado prescriptivo y sancionar que a veces se le ha adjudicado a la auditoría.

Debe ser realizada por personas independientes al servicio o área que se va a auditar pero éste no debe ser un aspecto que limite, sino que el término independencia debe ser ampliamente respaldado y a veces reemplazado por el de objetividad y conocimiento. Deben ser las instituciones las que, con un espíritu de mejora continua, garanticen la objetividad del proceso y fomenten la cultura entre los profesionales



Tipos de auditoría

Estructura - Proceso – Resultado. Este esquema debe ser una referencia para tratar de abordar con eficiencia características íntimamente relacionadas, y en muchos casos interdependientes, a la hora de analizar la efectividad de las medidas implantadas. Sin embargo, hay que tener precaución al realizar un análisis individual.

Sólo el abordaje integral de los tres elementos, desde un proceso único de atención y con unos estándares previamente definidos, puede garantizar, con el mayor consenso y desde un punto de vista ético y racional, la continuidad del método.

Las auditorías pueden clasificarse también en función de quién sea el auditor y del impacto obtenido:

Auditorías internas:

las que se establecen desde los propios servicios, áreas o instituciones; suelen proporcionar mucha confianza en los propios trabajadores y la llevan a cabo profesionales con gran conocimiento de las actividades que auditan; si se hacen de forma sistemática, tienen un gran impacto sobre la mejora de procesos.



Auditorías externas:

Según el organismo que la propone pueden clasificarse a su vez en:

Auditorías del cliente:

realizadas por los clientes o por las instituciones proveedoras de recursos, o con las que se mantienen acuerdos instrumentalizados a través de contratos programa, contratos mercantiles o cualquier otra fórmula; tienen impacto en la mejora de procesos e incrementan la confianza del ciudadano porque suelen tener en cuenta sus expectativas.

Auditorías de acreditación o certificación:

solicitadas por la propia institución tras un periodo de preparación previo; habitualmente, suelen llevarse a cabo por instituciones ajenas a la auditada; tienen gran impacto sobre el ciudadano o cliente por la difusión mediática y publicitaria de sus resultados, pero, por el mismo motivo, disminuye el nivel de confianza que sobre la misma tiene el trabajador y suelen tener poco impacto sobre la mejora de procesos.



Método El desarrollo de la auditoría pasa generalmente por las siguientes fases: Inicio: una autoridad o responsable decide el elemento y ámbito de la auditoría, y los responsables de efectuarla. Preparación: es el análisis previo de la documentación aplicable, de los requisitos marcados y/o a los estándares establecidos; debe conducir a un cuestionario y a un plan de auditoría. El plan de auditoría debe ser conocido por el auditado y debe contener información sobre:

- ✓ Elementos o procesos a auditar.
- ✓ Ámbito temporal.
- ✓ Equipo auditor.
- ✓ Fecha, lugar y personas que deben estar presentes.
- ✓ Documentación que debe estar disponible.



Realización: es el contacto con los responsables, actividades y documentos que proporcionan información sobre el elemento que se va a auditar.

Es la visita sobre el terreno. Existen algunas premisas que deben tenerse en cuenta: • No tomar en consideración rumores o suposiciones.

- ✓ Deben constatarse sólo los hechos. Lo que no es evidente, simplemente, no es evidente.
- ✓ Evitar discutir en exceso. Oír más que hablar.
- ✓ Decir exactamente lo que se quiere decir. Usar evidencias.
- ✓ Escribir únicamente sobre aquello que se conoce con seguridad.
- ✓ Anotar las desviaciones encontradas (lugar, documento incorrecto, hecho...).



Promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

En el apartado 4.4 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos.

Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.





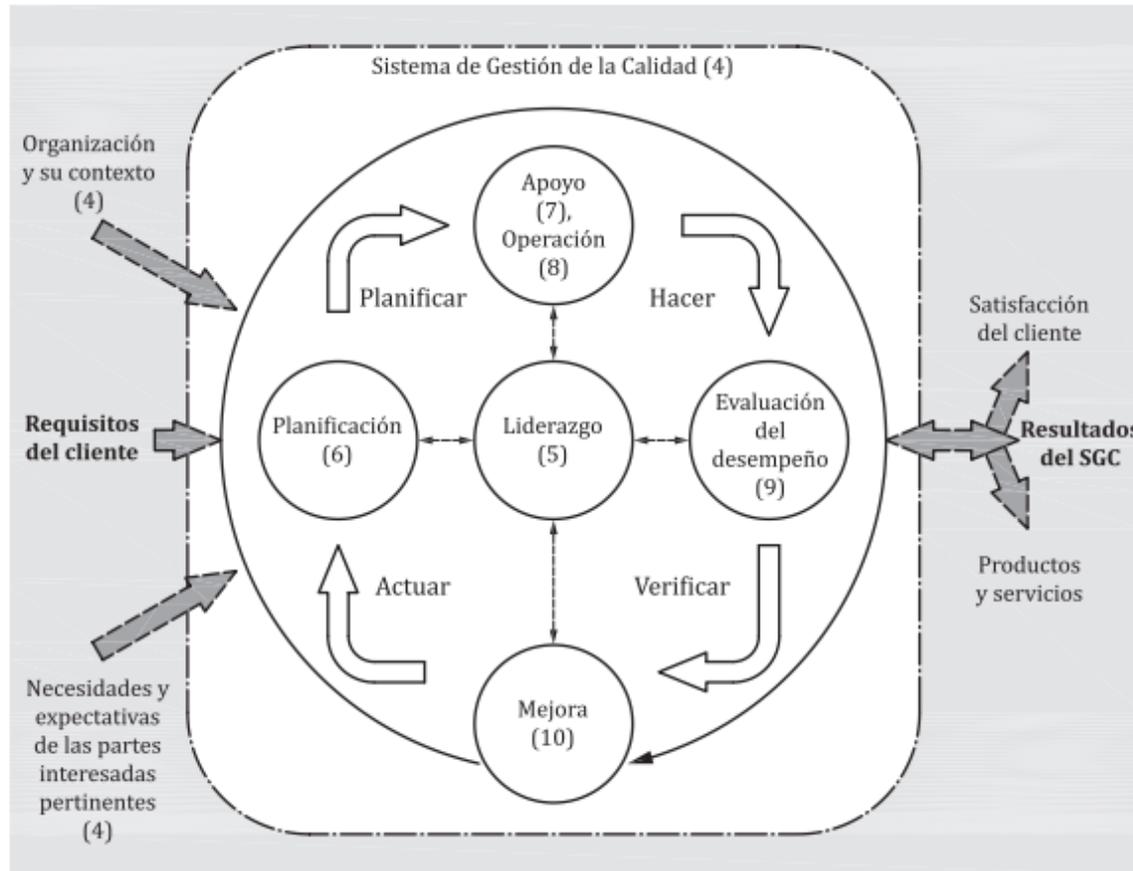
La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- El logro del desempeño eficaz del proceso;
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados



El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La [Figura 2](#) ilustra cómo los [Capítulos 4 a 10](#) pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer: implementar lo planificado;

Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

