

Capítulo 6

Innovación y mejora continua

Aunque estés en el buen camino, si te quedas sentado, te pasarán por encima. W. Rogers.

Roser Marquet Palomer
Doctora en Medicina. Especialista en Medicina Interna. Especialista en Medicina de Familia y Comunitaria.
Comissió de Qualitat de la SCMFIC.
EAP Vilassar de Dalt (Barcelona). Institut Català de la Salut.

Resumen

1. Conceptos fundamentales de la excelencia

- 1.1. Orientación a los resultados
- 1.2. Orientación al cliente
- 1.3. Liderazgo y constancia en los objetivos
- 1.4. Gestión por procesos y hechos
- 1.5. Desarrollo e implicación de las personas
- 1.6. Aprendizaje, innovación y mejora continua
- 1.7. Desarrollo de alianzas
- 1.8. Responsabilidad social

2. El proceso de evaluación y mejora de la calidad

- 2.1. Evaluar los criterios de resultados
- 2.2. Evaluar los criterios facilitadores

3. Estrategias de mejora de servicios y/o procesos

- 3.1. La innovación
- 3.2. La mejora continua

4. El plan de mejora continua

- 4.1. Identificar los aspectos a mejorar
- 4.2. Metodología de la mejora continua
 - 4.2.1. Primer paso: la definición del aspecto a mejorar
 - 4.2.2. Segundo paso: la definición del “problema clave”
 - 4.2.3. Tercer paso: las causas del problema
 - 4.2.4. Cuarto paso: las soluciones a las causas
 - 4.2.5. Quinto paso: el plan de acción
 - 4.2.6. Sexto paso: el seguimiento

5. Conclusiones

Ideas clave

Bibliografía recomendada

Resumen

Mantener y mejorar la calidad de los servicios del Centro de Salud (CS) requiere conocer claramente los resultados económicos, de satisfacción de los clientes, la sociedad y los profesionales. A partir de este conocimiento, de la comparación con otros CS, del seguimiento de la evolución de la tecnología... podemos identificar servicios o procesos a mejorar.

El siguiente paso es planificar, implantar y evaluar estrategias de mejora basadas en los principios de la excelencia sistemáticas dirigidas a satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de la organización. Una vez implantados los cambios y evaluados sus resultados, volvemos a iniciar la planificación e implantación de actividades de mejora, en un ciclo sin fin.

Para planificar e implantar los cambios debemos dominar dos tipos de estrategias complementarias y con distintas indicaciones de aplicación: la innovación, para prestar servicios nuevos, o realizarlos a través de procesos radicalmente distintos, y la mejora continua, para mejorar de forma sistemática los servicios y procesos habituales.

1. Conceptos fundamentales de la excelencia

No hay nada más práctico que una buena teoría

El concepto de calidad y la manera de gestionar las organizaciones para conseguirla ha experimentado grandes cambios a lo largo de su historia: desde el control de calidad a los modelos de excelencia han transcurrido cien años y surgido numerosos enfoques y métodos, cuyas diferencias básicas se resumen en la tabla 1.

En este texto nos centraremos sólo en los conceptos y métodos más aceptados en la actualidad, que se basan una serie de principios sobre los que se sustenta la gestión global de la calidad en las organizaciones, y que se exponen a continuación.

1.1. Orientación a los resultados.

Obtener unos buenos resultados es el objetivo último de todas las organizaciones. Sin embargo, la excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización que, habitualmente son las personas que trabajan en ella, sus clientes, sus proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización. La supervivencia a largo plazo depende de la capacidad de saber mantener un fino equilibrio entre todos los grupos de interés, sin que un grupo se vea más favorecido a expensas de generar insatisfacción en otro.

En un Centro de Salud (CS) existen varios grupos de interés relevantes: los profesionales que trabajan en ellos; las personas que acuden al centro en busca de consejo profesional (clientes); la sociedad en la que estamos ubicados y sobre la que inciden nuestras actividades (comunidad); las otras organizaciones que trabajan para la misma población con las que debemos colaborar (partners) como los hospitales o las escuelas; y la administración sanitaria o la organización en quien haya delegado la gestión que, en el sector público, hace el papel que tienen los accionistas en el privado.

1.2. Orientación al cliente.

El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, por lo tanto, toda organización debe conocer perfectamente sus necesidades y expectativas actuales y futuras y orientarse a satisfacerlas. Esto requiere

disponer de un sistema de medida y análisis de la satisfacción de los clientes, además de una cultura de la organización impregnada de este valor para que cada una de las decisiones que se tomen en cualquier lugar de la organización. En un CS tenemos a toda la población como clientes potenciales. A nadie se le puede escapar que una población es un grupo de personas muy heterogéneo, con necesidades, expectativas y percepciones muy distintas que debemos aprender a conocer y segmentar para adaptarnos a ellas.

1.3. Liderazgo y constancia en los objetivos

El comportamiento de los directivos (líderes) de una organización es lo que consigue claridad y unidad en las metas y los valores, así como un entorno que permite el desarrollo de las personas que la integran. Los directivos, con su capacidad de comunicación, transmiten los objetivos y, con su ejemplo, los valores de la organización. La implicación de las personas está íntimamente relacionada con el liderazgo, que es el impulsor de la excelencia.

1.4. Gestión por procesos y hechos

Las organizaciones son mucho más efectivas cuando sus actividades relacionadas son gestionadas de forma sistemática y las decisiones relativas a los procesos en vigor y la planificación de las mejoras se basan en información fiable que incluye la percepción de todos los grupos de interés.

1.5. Desarrollo e implicación de las personas

El potencial de cada una de las personas que trabajan en la organización aflora al completo en un entorno de valores compartidos, una cultura basada en la confianza y la asunción de responsabilidades que fomenta la implicación de todos.

1.6. Aprendizaje, innovación y mejora continua

Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento, en el marco de una cultura de aprendizaje, innovación y mejora continua.

1.7. Desarrollo de alianzas

Las organizaciones trabajan de un modo más efectivo cuando establecen con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza mutua, en compartir el conocimiento y en la integración.

1.8. Responsabilidad social

El mejor modo de obtener buenos resultados a largo plazo para la organización y las personas interesadas es adoptando un enfoque ético, superando las expectativas y las normativas de la comunidad.

2. El proceso de evaluación y mejora de la calidad

La escalera de caracol siempre vuelve sobre si misma, pero nos lleva a una gran altura. F. Bacon

La mejora de la calidad es una estrategia global de gestión, de tal manera que forma parte de un modelo global que tiene como objetivo final conseguir resultados excelentes en todos los aspectos importantes para una organización: económicos, de satisfacción de sus clientes, de sus empleados y de la sociedad en general. Estos resultados excelentes deben conseguirse a través de la calidad del liderazgo, de las políticas y estrategias, de la gestión de las personas, los recursos, las alianzas y los procesos. En Europa, esta estrategia global se fundamenta en el Modelo Europeo de excelencia, que se muestra en la figura 1.

El proceso de evaluación y mejora de la calidad, esquematizado en la figura 2, debe analizar diversos elementos. En cada uno de los grandes aspectos de la organización que nos recomienda analizar el modelo (a los que se denominan criterios) se deben considerar diversos requisitos.

2.1. Evaluar los criterios de resultados

Los criterios de resultados deben evaluarse utilizando diversas medidas (cuantitativas y cualitativas) y teniendo en cuenta algunas consideraciones. Cada resultado, sea económico o de satisfacción, debe mostrar, bien una **tendencia positiva**, bien un buen resultado mantenido. Por lo tanto, nos exige disponer de datos de, por lo menos, tres años. También deberíamos demostrar que hemos alcanzado los objetivos que nos propusimos, unos objetivos que deben ser retadores y adecuados a nuestras posibilidades de actuación. Asimismo, deberíamos poder demostrar que, comparados con los resultados de otros CS de nuestro entorno, nuestros resultados son mejores. De forma ideal, también debemos comparar nuestros resultados con los mejores que se conozcan (*bench*).

Con todos estos datos podemos evaluar si nuestros resultados mejoran o se mantienen en UN buen nivel, si hemos alcanzado los objetivos, cual es nuestra posición relativa con respecto a los demás CS y cuanto podemos aspirar a mejorar.

Por otra parte, hay que asegurar que los resultados alcanzados son la **consecuencia directa de los esfuerzos** realizados en el enfoque y no de una casualidad o un cambio en el entorno. Asimismo, el ámbito de aplicación debe **abarcar a todas las áreas relevantes** de actuación del CS. No se puede considerar excelencia muy buenos resultados en, por ejemplo, control de pacientes crónicos, pero que no se haya abordado el área de atención domiciliaria, o que los resultados en atención continuada sean muy deficientes.

2.2. Evaluar los criterios facilitadores

Para los criterios llamados facilitadores (porque son los que nos llevan a conseguir los resultados), debemos considerar también diversos aspectos. En primer lugar, el **enfoque** de las actividades de la organización, que debe estar fundamentado de forma sólida y clara en los principios de la excelencia que se han descrito al principio del capítulo, con procesos bien definidos y desarrollados, y orientado de forma clara hacia las necesidades de todos los grupos de interés. Asimismo debe estar integrado, tanto con la política y estrategia de la organización como vinculado a todos los demás enfoques que existan en la organización.

Por otra parte, hay que evaluar el que el **despliegue** de los enfoques se haga de forma sistemática (integrado en las actividades cotidianas) y que se aplique a todas las áreas relevantes. Hacer un proyecto de mejora después de un curso de formación y luego “nunca más se supo” es anecdótico, y no se puede considerar seriamente despliegue.

Tanto el enfoque como el despliegue deben ser evaluados y revisados periódicamente a través de mediciones regulares de todos los aspectos importantes. Estas revisiones periódicas han de utilizarse como fuente de aprendizaje y como base de la aplicación de mejoras. Estas actividades de medida, revisión y mejora del enfoque y el despliegue deben ser también sistemáticas e integradas en cada una de las actividades de gestión.

3. Estrategias de mejora de servicios y/o procesos

Es más importante hacer la cosa adecuada que hacer adecuadamente las cosas. P: Drucker.

Siempre que realicemos una evaluación de los resultados de nuestras actividades y de la forma de conseguirlos (utilizando el modelo EFQM u otra metodología), vamos a llegar a la conclusión de que existen áreas susceptibles de mejorar, bien porque son claramente problemáticas, porque las necesidades y/o expectativas de los clientes se han modificado o porque percibimos la oportunidad de aplicar avances tecnológicos o reducir costes.

Para ello debemos disponer de un plan y una metodología de actuación que nos permita abordar los problemas y oportunidades de mejora de una manera sistemática y integrada en nuestras actividades habituales. Es importante insistir en estos dos pilares de la mejora continua: la existencia de un plan, que garantiza la continuidad, y la disponibilidad de un método estandarizado, que facilita el abordaje de las mejoras y la difusión de las experiencias (figura 3).

Las acciones que se lleven a cabo deben estar siempre orientadas a mejorar los resultados, centradas en los clientes y no deben perder de vista ninguno de los conceptos fundamentales de la excelencia. El aumento de la calidad, “el valor”, y la disminución del coste de obtención del servicio que recibe el cliente son dos principios básicos que deben regir siempre nuestros proyectos.

Las estrategias de mejora pueden clasificarse en dos grandes tipos: la innovación y la mejora continua, aunque existen muchos proyectos de difícil clasificación.

En general, la innovación se dirige a proporcionar nuevos servicios o a aplicar mejoras tecnológicas para mejorar radicalmente los procesos. En la tabla 2 se pueden ver ejemplos de innovaciones en servicios y procesos. A nadie se le escapa que, habitualmente, la innovación implica una considerable inversión económica.

La mejora continua, en cambio, es un proceso estructurado y sistemático en el que, basándonos en los servicios que prestamos y en los recursos que ya tenemos, tratamos de mejorar la calidad o reducir el coste de los servicios. Habitualmente, la mejora continua puede hacerse con pequeñas inversiones económicas, aunque requiere un alto grado de participación de las personas

implicadas. Algunos ejemplos de proyectos de mejora continua se reseñan en la tabla 3.

Las estrategias de innovación y mejora continua son complementarias e imprescindibles para mantener y aumentar la calidad de los servicios de cualquier organización a lo largo del tiempo. La innovación, dado que requiere disponer de recursos económicos y oportunidades tecnológicas, suele ser puntual en el tiempo, mientras que la mejora continua es una estrategia que, como su nombre indica, debe realizarse continuamente. Un ejemplo estrella de innovación fue, en su día, la reforma de la atención primaria y, en la actualidad, la informatización del proceso de atención. Las diferencias fundamentales entre innovación y mejora continua pueden verse en la tabla 4.

3.1. La innovación

Si puedes imaginarlo, puedes hacerlo. W. Disney.

Innovar quiere decir hacer realidad una idea; crear un producto (por ejemplo, el walkman) o servicio (el café-internet) que no existía anteriormente, o crear un proceso completamente diferente de producir (por ejemplo, la fotografía digital) o prestar un servicio (la telefonía móvil).

Creatividad significa tener ideas sobre posibles nuevos productos, servicios o procesos. Tener una idea no significa necesariamente que se llegue a poner en práctica; por tanto, creatividad no es sinónimo de innovación. Obviamente, la innovación necesita personas con una mente creativa, pero también necesita personas realizadoras y que asuman el coste y el riesgo que comporta toda creación.

La creatividad, aunque quizá no nos lo parezca, se ejercita y desarrolla mediante técnicas que todos podemos aprender. En la bibliografía se referencian dos libros dedicados íntegramente a métodos de creatividad. Una vez se tiene la idea, hay que transformarla en un proyecto realizable, para lo cual se requiere diseñar un proyecto, siguiendo alguno de los métodos estandarizados que existen para ello, como el paquete informático de microsoft.

3.2. La mejora continua

La calidad es como la bicicleta: no puedes dejar de pedalear; si no, te partes la cara.

La mejora continua es un proceso estructurado y sistemático dirigido a obtener un rendimiento mayor de un proceso, aumentar la calidad de un servicio o disminuir el coste de obtención de actividades que ya desarrollamos de forma habitual. Las características de un plan para la mejora continua son las siguientes: está dirigido a la acción (no es un “simulacro”) y a mejorar situaciones reales, mantiene enfocados los esfuerzos paso a paso, obtiene resultados concretos y cuantificables, fomenta la participación y el reconocimiento de las personas y se basa en la continuidad a lo largo del tiempo.

Habitualmente aborda problemas importantes que se han hecho crónicos y, por tanto, parecen “normales”. Por ejemplo, que de vez en cuando no aparezcan historias clínicas, o resultados de analíticas, que nos quedemos sin vacunas en mitad de la campaña o que siempre haya colas delante del mostrador....

Se trata pues de identificar este tipo de problemas y seleccionar algunas oportunidades para su mejora de una forma sistemática y organizada de forma continua y formando parte de los objetivos estratégicos de la organización. Por tanto, es una estrategia promovida, avalada e incentivada desde la dirección. La mejora continua parte de la idea que estos problemas surgen desde varios lugares diferentes de la organización y que, por tanto, la mejor manera de abordarlos es con la participación de personas que provengan de los lugares implicados para que colaboren aportando sus conocimientos, habilidades y puntos de vista.

4. El plan de mejora continua

Nada es tan sencillo como parece. Ley de Murphy.

Un plan de mejora continua es una estrategia de mejora sistemática, integrada en las actividades cotidianas y que está liderado por la dirección del CS. La idea es simple: se trata de mantener de forma permanente proyectos de mejora en marcha, llevados a cabo por diferentes equipos de personas implicadas en el problema o la oportunidad que se haya decidido abordar.

La identificación de los aspectos a mejorar, su priorización y la selección de las personas que formarán los equipos de mejora forma parte del papel de la dirección del CS, que también deberá proporcionarles los recursos necesarios, especialmente, el tiempo, realizar el seguimiento de los progresos de los

equipos de mejora y asumir la responsabilidad de los cambios que implicará cualquier proyecto de mejora.

4.1. Identificar los aspectos a mejorar

Si no sabes donde vas, acabarás en otra parte. L. Peter.

Un aspecto a mejorar es una oportunidad, seleccionada por el equipo directivo, que los equipos de mejora transforman en acciones aplicando la metodología de la mejora continua.

Identificar los aspectos a mejorar es una actividad esencial del plan de mejora que compete a los equipos de dirección, y que incluye formular temas posibles de mejora y seleccionar el número de temas que hayamos decidido abordar. Habitualmente, el equipo directivo, ayudado o no por otras personas de la organización, realiza una sesión para formular y seleccionar aquellos aspectos en los que vamos a centrar nuestros esfuerzos en los próximos meses.

Para formular temas de mejora debemos pensar en aspectos en los que se podría reducir el tiempo total del proceso (“plazo de entrega de los resultados de las analíticas”, “diagnóstico en un día”), la frecuencia o gravedad de los fallos o los errores (“pérdida de historias clínicas”, “errores de programación de visitas”), o el volumen de recursos utilizados (“medicamentos de valor intrínseco no elevado”, “caducidad de material sanitario”).

Los temas de mejora pueden provenir de una evaluación según el modelo europeo de excelencia realizada previamente, o pueden surgir mediante un brainstorming en el mismo momento. Sea cual sea el método empleado, el listado de aspectos a mejorar seguramente superará nuestras posibilidades. Por tanto, habrá que seleccionar algunos de ellos en función de algunos criterios. Los criterios recomendados por el *Pla de Millora Continua* del Centre Català de la Qualitat son los siguientes: crónico (“Hace mucho tiempo que sucede?”), cuantificable (“puede medirse con datos objetivos?”), abordable (“lo vamos a poder resolver?”), interdisciplinar (“¿afecta a varias funciones?”) y ejemplar (“los resultados, ¿se verán?”).

4.2. Metodología de la mejora continua

El método es como la barandilla de la escalera: no sube en tu lugar, pero te ayuda.

El equipo de mejora siempre parte de un aspecto a mejorar que ha sido escogido por el equipo directivo (o por todo el equipo de atención primaria). Sobre este aspecto a mejorar aplicará la metodología que se describe a continuación, y que consta de seis pasos. En cada paso se utilizan, según convenga, las técnicas y métodos que se listan en la tabla 5, y que se encuentran descritas de forma pormenorizada en algunos de los libros reseñados en la bibliografía.

4.2.1. Primer paso: la definición del “aspecto a mejorar” (¿Cuál es el problema o la oportunidad?)

*Un viaje de mil kilómetros comienza con un paso.
Proverbio chino.*

Un aspecto a mejorar es la expresión de una insatisfacción y de una oportunidad (“perdemos muchos resultados de análisis” o “podríamos disminuir el coste por receta”). Habitualmente, cuando se encarga a un equipo de mejora que aborde un tema, no se le proporciona una definición del mismo que sea útil para aplicar el método de mejora continua. El tema suele ser poco concreto y no suele estar cuantificado. Sin embargo, para poder aplicar correctamente las siguientes fases, debemos disponer de una definición operativa y precisa del área de mejora.

Así pues, el objetivo de este primer paso es clarificar el objetivo del equipo, cuantificar y valorar la situación actual y seleccionar el proceso sobre el que vamos a concentrar los esfuerzos (tabla 6).

Síganse las siguientes recomendaciones prácticas para un buen primer paso:

- Dedicar tiempo a valorar el tema y a clarificar la comprensión por parte de todos los miembros. Aunque parezca que todos entendemos el problema de igual manera, casi nunca es así; pruebe ver que entienden exactamente varios de sus compañeros por “masificación de las consultas”.
- Definir el aspecto a mejorar utilizando palabras que no se presten a confusión: “pacientes fuera de hora” no queda tan claro como “el 10% de los pacientes acuden sin cita previa”
- Cuantificar siempre que sea posible, por ejemplo, “el 7% de los resultados de analíticas no están en las consultas cuando el paciente acude a recogerlo”.

- Definir un objetivo cuantitativo de mejora, por ejemplo, “prescribir el medicamento genérico el 90% de las veces que sea posible”.
- No caer en la trampa de proponer soluciones en lugar de definir un problema: “falta de informatización” no es un problema para abordar con la metodología de la mejora continua, sino con un proyecto de innovación.
- Evitar “meterse en casa ajena”, seleccionando problemas o procesos que no está en nuestra mano mejorar: “demora para primera visita de traumatología” sólo es abordable si lo definimos como “eliminar las derivaciones innecesarias a traumatología”, dado que esta es la parte del proceso que está en nuestras manos.

Error más frecuente de este paso: enunciar una solución en lugar de un problema u oportunidad

4.2.2. Segundo paso: la definición del “problema clave” (¿En qué parte del problema nos vamos a centrar?)

Encontrar la respuesta correcta normalmente depende de plantear la pregunta correcta. Comdisco.

Una vez definido el proceso a mejorar, debemos identificar el problema clave en el cual centrar nuestros esfuerzos. Es decir, el primer y segundo pasos consisten en centrar y enfocar el ámbito de actuación para la mejora. Por ejemplo, “perdemos muchos análisis” se habrá transformado en “errores en la distribución de los resultados de los análisis”.

El objetivo de este paso es determinar qué problema, de los que están en nuestras manos resolver, tiene una mayor influencia en la deficiencia que queremos superar o la oportunidad que queremos aprovechar (tabla 7).

Las recomendaciones prácticas para un buen segundo paso son:

- Dividir el proceso global en sus grandes partes: habitualmente, aunque no siempre, cada parte se realiza en un lugar o momento distintos y/o por personas distintas.
- Seguir evitando “meterse en casa ajena”. Las partes que no están en nuestras manos, hay que dejarlas de lado, aunque nos pese. Por ejemplo, todo el proceso de laboratorio, aunque sospechemos que allí se “pierden resultados”, no está en nuestras manos.

- Utilizar datos cuantitativos, no intuiciones, ni métodos subjetivos como la priorización por criterios para determinar los pesos relativos de los fallos de cada parte del proceso.
- No caer en la tentación de querer abordar todos los problemas de una vez: lo único que conseguiremos será no resolver ninguno.
- Registrar todos aquellos problemas que parecen importantes y vamos dejando de lado en el proceso de enfoque. Comunicar a quien proceda los que no están en nuestras manos y reservar para otra ocasión los que sí lo están.

Error más frecuente de este paso: centrarse en una parte del proceso que no está en nuestras manos.

4.2.3. Tercer paso: las causas del problema (¿qué causas podemos resolver?)

He vivido lo suficiente como para examinar por segunda vez las cosas de las que estoy seguro la primera vez. J. Billings.

Una vez definido el problema que vamos a analizar hay que buscar las causas que lo están produciendo. Un problema casi nunca está producido por una sola causa, sino por muchas. Sin embargo, algunas causas dan lugar a errores más veces que otras, por lo que es más prioritario solventarlas. Además, algunas causas no podemos eliminarlas, porque no están en nuestras manos o porque no disponemos del recurso para hacerlo.

El objetivo de este tercer paso es descubrir cuales son las causas del problema que podemos eliminar (tabla 8).

Para un buen tercer paso debemos:

- Evitar caer en la tentación de resolver otros problemas aprovechando “que el Pisuerga pasa por Valladolid”. Por ejemplo, atribuir a que “no hay aire acondicionado” el problema de que “las historias están mal archivadas”-
- Igual que en el paso anterior, utilizar datos cuantitativos, no intuiciones, ni métodos subjetivos como la priorización por criterios, para determinar los pesos relativos de las causas.
- Ser realistas acerca de las causas que pueden eliminarse, pero no cobardes. Hay causas que no son imposibles de resolver, es que no nos

atrevernos a afrontar. Por ejemplo, “el horario de pediatría coincide con el horario escolar”.

- Evitar atribuir a los pacientes causas que, en realidad, se deben a nuestro sistema organizativo. Por ejemplo, “los pacientes utilizan mucho el servicio de urgencias” cuando, en realidad, lo que ocurre es que tenemos una demora en la cita previa de 5 días.
- Ir a las causas profundas, no quedarse en las intermedias. Por ejemplo, “los pacientes no cumplen el tratamiento” es una causa intermedia; en cambio, “los pacientes no reciben instrucciones escritas sobre como hacer el tratamiento” puede ser una causa profunda.
- Después de este tercer paso, es recomendable presentar el estado del trabajo a quien nos ha encargado la tarea, para que conozca “por donde van las cosas”.

Error más frecuente de este paso: basarse en opiniones y no en datos para validar las causas.

4.2.4. Cuarto paso: las soluciones a las causas (¿qué vamos a cambiar?)

Nunca des por supuesto que no puedes hacer algo.

El simple hecho de que nadie lo haga no quiere decir que no se pueda hacer. B McGowan.

Una vez determinadas las causas que es posible eliminar, pasamos a proponer soluciones para cada una de ellas que, en realidad, serán soluciones al problema que nos hemos planteado.

Un buen planteamiento de soluciones requiere un equilibrio entre creatividad y realismo, algo difícil de conseguir para la mayoría de los equipos. Las soluciones deben escogerse teniendo en cuenta el porcentaje de mejora que esperamos que nos proporcionen, es decir, el beneficio y el coste que nos va a suponer su aplicación, en dinero, en horas de trabajo y en esfuerzo emocional para las personas. Recordar que es muy recomendable que el tiempo de aplicación de las soluciones sea inferior a seis meses.

El objetivo de este cuarto paso es decidir que cambios vamos a poner en marcha (tabla 9)

Las recomendaciones para un buen cuarto paso son:

- Proponer soluciones realistas, sin caer en el pesimismo (“esto no funcionará”, “no nos dejarán hacerlo”...) o en el “carril mental” (“siempre lo hemos hecho así”, “en toda la zona se hace así”...)
- Para generar soluciones, una buena alternativa es usar técnicas de creatividad. Otra buena alternativa es “hacer bench”, es decir, investigar que equipos tienen los mejores resultados con respecto al problema y aprender de sus sistemas de trabajo.
- Una buena matriz de alternativas para cada una de las causas, que incluya las acciones generales que requerirá cada solución propuesta es de gran ayuda para decidir cual es la mejor opción.
- Es muy conveniente realizar un análisis de “averías” para cada solución propuesta, preguntándonos “¿qué fallos puede tener esta solución?”. A veces, es peor el remedio que la enfermedad.
- Después de este paso también es recomendable presentar el estado del trabajo a quien nos ha encargado la tarea, para que conozca “por donde van las soluciones” dado que, con toda seguridad, deberá responsabilizarse de los cambios.

Error más frecuente en este paso: pensar otra vez en las soluciones “de siempre” (que no han funcionado antes)

4.2.5. Quinto paso: el plan de acción (¿quién y cuando va a hacer qué?)

Dedica un tiempo a deliberar, pero cuando llegue la hora de entrar en acción, deja de pensar y actúa. N. Bonaparte.

Cuando ya tenemos escogidas las soluciones que hay que aplicar, debemos transformarlas en un plan de acción que contemple todas las tareas que hay que realizar, su secuencia a lo largo del tiempo, la persona que asume la responsabilidad de cada tarea y los plazos.

En este paso hay que realizar una gran labor de comunicación, puesto que la realización de muchas tareas dependerá de la colaboración de personas que no están en el equipo de mejora y, por tanto, habrá que acordar con ellos la factibilidad de la tarea y los plazos.

De todos los pasos, éste es el que tiene más riesgo. La mayoría de los proyectos que no llegan a implantarse fracasan en este paso.

El objetivo final de este paso es disponer de un plan factible de aplicación de los cambios y de los indicadores para su control (tabla 10).

Las recomendaciones para un buen quinto paso son las siguientes:

- Ser muy estrictos y cuidadosos en la elaboración del plan de acción, dejando muy claras las responsabilidades de cada persona. No hacerlo es la causa de que muchos proyectos no se lleguen a implantar nunca.
- Es recomendable hacer participar en este paso a las personas que no están en el grupo y tendrán una gran relevancia en la realización de algunas tareas para pactar los plazos. Por ejemplo, el informático, el responsable de los suministros o de las compras...
- Comunicar los cambios a todos los implicados y, mejor aún, a todo el equipo, con la debida antelación y razonándolos. En muchas ocasiones habrá que negociarlos. No hacerlo es causa de resistencias y puede hacer fracasar el proyecto.
- Es muy recomendable que la comunicación de los cambios que implicará el plan de acción la haga el directivo responsable, para mostrar su apoyo a las decisiones que ha tomado el equipo y su compromiso con la mejora.

Error más frecuente en este paso: no clarificar las responsabilidades de las acciones.

4.2.6. Sexto paso: el seguimiento ¿todo ha ido tal como estaba previsto?

*Nada se ha hecho mientras queda algo por hacer:
acabar es lo que da la medida al maestro. Amiel.*

A partir del establecimiento del plan de acción, hay que hacer un seguimiento de la realización de las tareas en los plazos acordados, solucionar los problemas puntuales que puedan presentarse en la realización de algunas tareas y medir el efecto que las soluciones tienen en el problema mediante el indicador que hemos escogido.

El seguimiento debe realizarlo la dirección a través de la información que le proporcione un miembro del equipo de mejora periódicamente.

El objetivo de esta etapa es conocer cual ha sido el resultado final del esfuerzo de mejora realizado (tabla 11).

Para acabar con buen pie, las recomendaciones a seguir son:

- El responsable del equipo de mejora debe hacer un seguimiento sistemático del cumplimiento de tareas en los plazos y resolver los problemas que se presenten durante este período.
- La implicación directiva en este paso es fundamental. Aquí es donde se deben realizar los cambios y, por tanto, es donde el compromiso directivo se hace visible: si no hay compromiso, no hay cambio. Si no hay cambio, no hay mejora.
- Es recomendable que entre el inicio y el final del proyecto de mejora no pasen más de seis meses.

Error más frecuente de este paso: no seguir la progresión del plan de acción.

5. Conclusiones

Finalizar con éxito un proyecto de mejora no es tan sencillo como la simplicidad de la metodología puede parecer. Sin embargo, si respetamos los pasos, el método nos ayuda y, con el tiempo, adquirimos una experiencia práctica que nos va a permitir abordar problemas complejos y aplicar mejoras con relativa facilidad. En la Tabla 12 se resumen los pasos del proyecto, los objetivos de cada paso y los errores que se cometen de forma más frecuente en cada uno de ellos.

Para finalizar, hay que insistir nuevamente que las actividades de evaluación y mejora deben ser sistemáticas, integradas y permanentes. El viaje es tan largo, que no tiene fin.

Tabla 1. Diferencias fundamentales entre control, garantía y gestión global de la calidad.

	CONTROL DE CALIDAD	GARANTIA DE CALIDAD	GESTION GLOBAL DE LA CALIDAD
ENFOQUE	Al producto/ servicio	A los procedimientos de producción/servicio	A todos los procesos de la empresa
DEFINICION DE CALIDAD	Conformidad con las especificaciones del producto/ servicio	Conformidad con las especificaciones del procedimiento	Necesidades y expectativas de los clientes
OBJETIVO DE LAS ACTIVIDADES DE "CALIDAD"	Detectar errores	Prevenir y corregir errores	Satisfacción de los clientes, empleados, accionistas y sociedad
RESPONSABILIDAD DE LA CALIDAD Y SU MEJORA	"Expertos" en calidad	"Expertos" en calidad representando a la dirección	Todas las personas con los directivos como líderes
REFERENTES DE CALIDAD	Especificaciones técnicas de productos/ servicios	Normas ISO 9000	Modelos de gestión de la excelencia
CLIENTES	No considerados	Expectativas consideradas para el diseño del producto/servicio	Prioridad absoluta (externos e internos)
EMPLEADOS	Recursos sustituibles	Recursos a formar	Prioridad absoluta

Tabla 2. Ejemplos de servicios y formas de prestarlos (procesos) que, en su momento, fueron innovaciones en los Centros de Salud.

NUEVOS SERVICIOS	NUEVOS PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cirugía menor ➤ Infiltraciones ➤ Control de la anticoagulación oral ➤ Fisioterapia de la incontinencia urinaria ➤ Técnicas de relajación ➤ Prick test 	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de visitas • Informatización de la prestación de recetas a pacientes crónicos • Control de la anticoagulación oral con técnicas realizables al momento en el Centro de Salud • Crioterapia • Consulta telefónica • Transmisión electrónica de los resultados de laboratorio

Tabla 3. Ejemplos de problemas u oportunidades abordados mediante la estrategia de mejora continua.

- Resultados analíticos que no están disponibles en el momento que el paciente ha sido citado para consulta
- Historias clínicas que no están en la consulta en el momento de la visita del paciente
- Pacientes que acuden sin haber concertado una cita previamente
- Utilización de medicamentos con alternativas de igual calidad y menor coste
- Pérdida de oportunidades para la vacunación antineumocócica a los pacientes de riesgo
- Errores en la programación de pacientes

Tabla 4. Diferencias entre innovación y mejora continua como estrategias de mejora.

INNOVACION	MEJORA CONTINUA
Puntual en el tiempo	Plan sistemático
Coste económico alto	Coste económico bajo
Puede hacerse desde un nivel de alta dirección	Requiere participación de los implicados
Resultados visibles inmediatamente	Resultados visibles a medio plazo

Tabla 5. Técnicas y métodos que hay que dominar para realizar proyectos de mejora continua.

- Conducción de reuniones
- Técnicas de consenso
- Recogida y análisis de datos cuantitativos
- Recogida y análisis de datos cualitativos
- Brainstorming
- Análisis y simplificación de procesos
- Diagramas causa-efecto
- Diagramas de Pareto
- Construcción de indicadores

Tabla 6. Primer paso: la definición del problema u oportunidad de mejora.

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Cuál es el tema a mejorar?	Clarificar el tema Definirlo de forma operativa
¿En que situación estamos ahora?	Cuantificar la situación actual
¿Qué procesos están involucrados?	Analizar los procesos y subprocesos involucrados Estimar o cuantificar la influencia relativa de cada proceso
¿Cuál es el proceso más relevante sobre el que podemos intervenir?	Escoger un proceso según nuestras posibilidades de actuar sobre él Cuantificar su situación actual Escoger un indicador

Tabla 7. Segundo paso: la definición del problema clave

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Cuál es el proceso escogido?	Analizar el proceso actual Definir el objetivo de cambio
¿De cuantas partes se compone el problema?	Identificar el tipo de defectos, fallos, errores...
¿Cuál es el peso relativo de cada parte?	Recoger información suficiente Analizar los datos recogidos Determinar que problemas están en nuestras manos Decidir que problema se va a resolver

Tabla 8. Tercer paso: las causas del problema

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Cuáles son las causas posibles?	Listarlas mediante un brainstorming
¿Cuáles son las más probables?	Ordenarlas en un diagrama causa-efecto
¿Seguro que esta causa produce el problema?	Comprobarlo mediante datos y/o realizando pruebas
¿Qué causas podemos eliminar?	Analizar la información Priorizar en función de su contribución al problema y a la facilidad de solución

Tabla 9. Cuarto paso: las soluciones a las causas.

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Cuáles son las soluciones posibles?	Listarlas mediante un brainstorming
¿Cuáles son las mejores?	Evaluar las soluciones en función de su coste-efectividad y factibilidad Valorar el tiempo de aplicación requerido Realizar una matriz de alternativas
¿Cuáles vamos a aplicar?	Decidir que soluciones vamos a aplicar para cada causa

Tabla 10. Quinto paso: el plan de acción.

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Qué hay que hacer?	Listar las tareas necesarias Determinar quien llevará a cabo cada tarea Determinar el plazo para cada tarea
¿Cómo se hará el seguimiento?	Establecer el indicador de control Averiguar la situación actual Decidir el responsable de su obtención

Tabla 11. Sexto paso: el seguimiento.

CUESTIONES A PLANTEAR	ACCIONES A REALIZAR
¿Se está aplicando el plan de acción?	Comprobar el cumplimiento de las tareas en los plazos Resolver los problemas que surjan
¿Cuál ha sido el resultado?	Analizar la evolución del indicador de control

Tabla 12. Pasos, objetivos y errores más frecuentes de los proyectos de mejora.

PASO	OBJETIVO	ERROR MAS FRECUENTE
DEFINICIÓN	Definir el objetivo de mejora, la situación actual y el problema sobre el que se va a actuar	Enunciar la solución en lugar de un problema u oportunidad
PROBLEMA CLAVE	Identificar el problema sobre el que se van a concentrar los esfuerzos de mejora	Centrarse en una parte del proceso que no está en nuestras manos
CAUSAS	Buscar y validar las causas que producen el problema	Basarse en opiniones y no en datos para validar las causas
SOLUCIONES	Escoger las soluciones pertinentes a las causas relevantes identificadas	Pensar otra vez en las soluciones “de siempre”, que no han funcionado antes
PLAN DE ACCIÓN	Establecer el plan de acción para implantar las soluciones, especificando qué hay que hacer, quien lo hará y cuando	No clarificar las responsabilidades de las acciones
SEGUIMIENTO	Monitorizar con el indicador capaz de evaluar el resultado de los cambios introducidos	No seguir la progresión del plan de acción

Pies de figuras.

Figura 1. El modelo europeo de excelencia (EFQM).

Figura 2. El proceso de evaluación y mejora de los servicios o procesos (EFQM).

Figura 3. Sistemática de actuación para la evaluación y mejora de la calidad.

Figura 1.

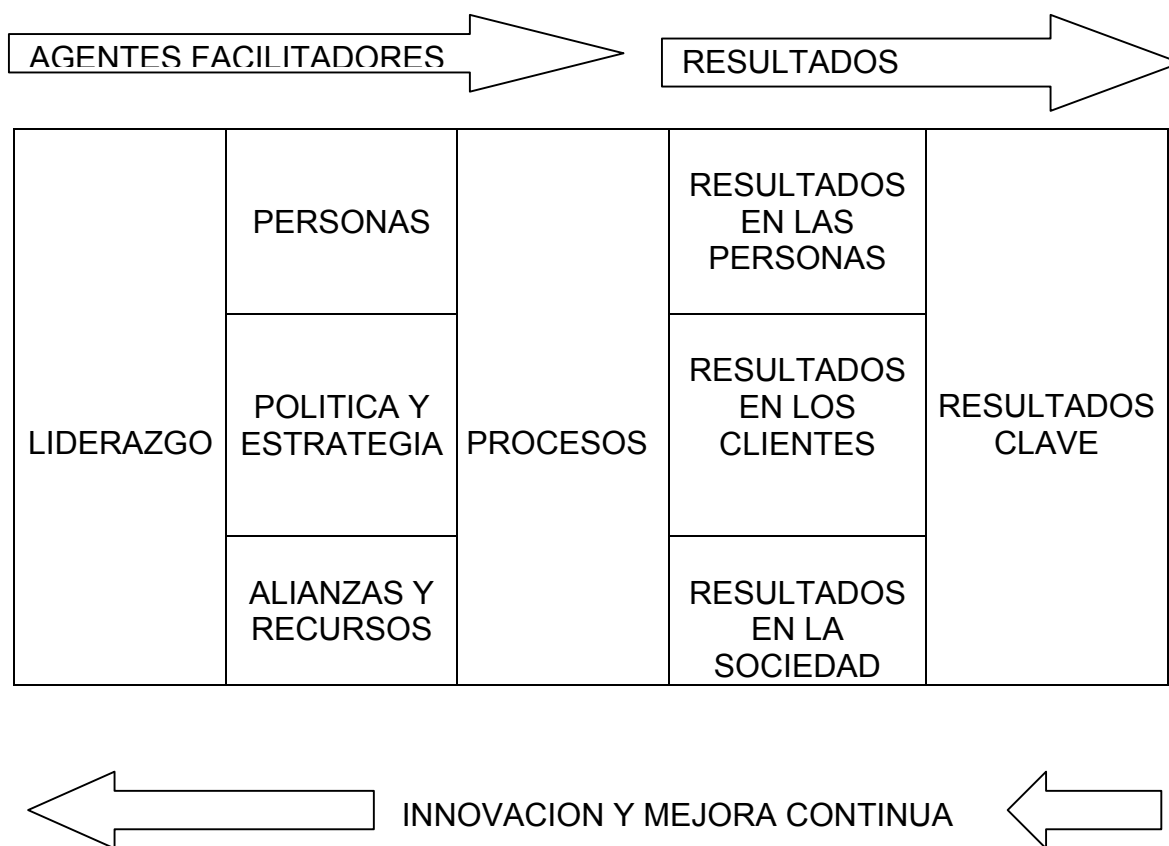


Figura 2.

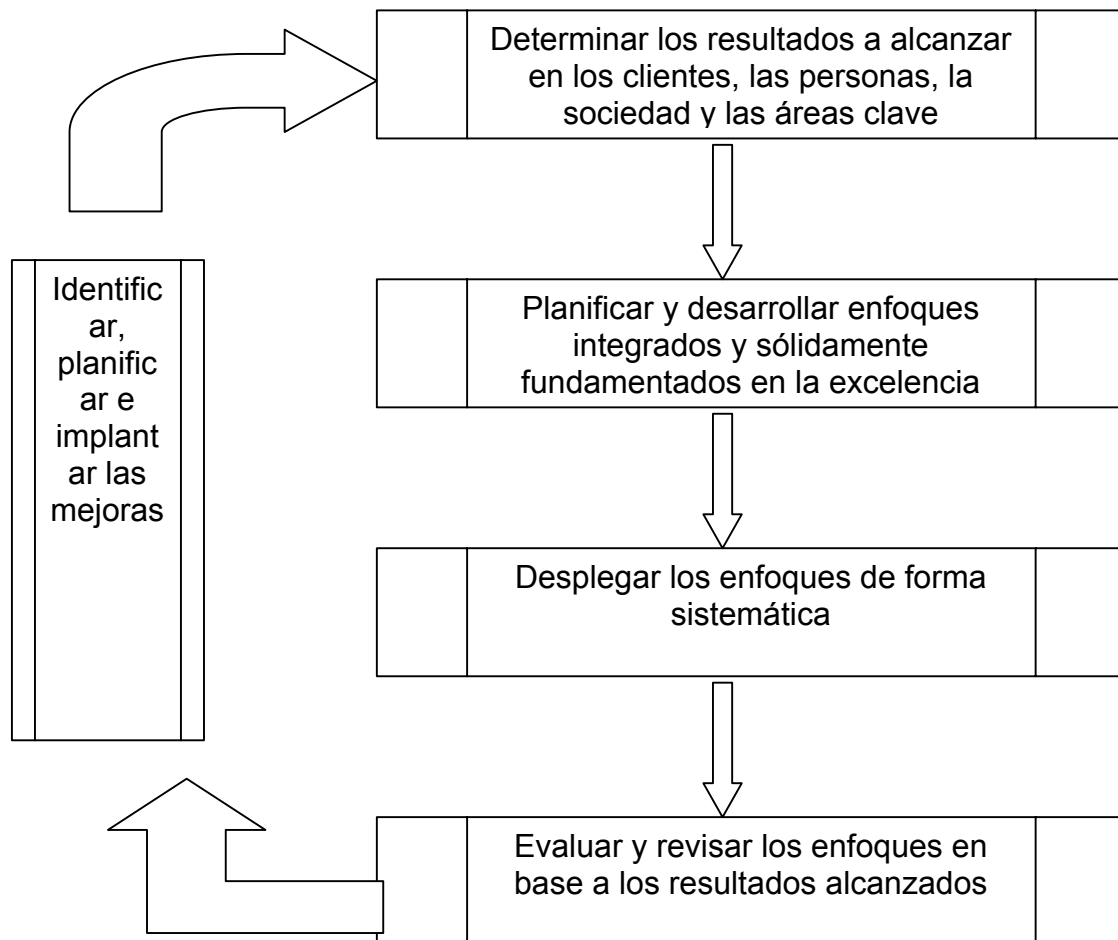
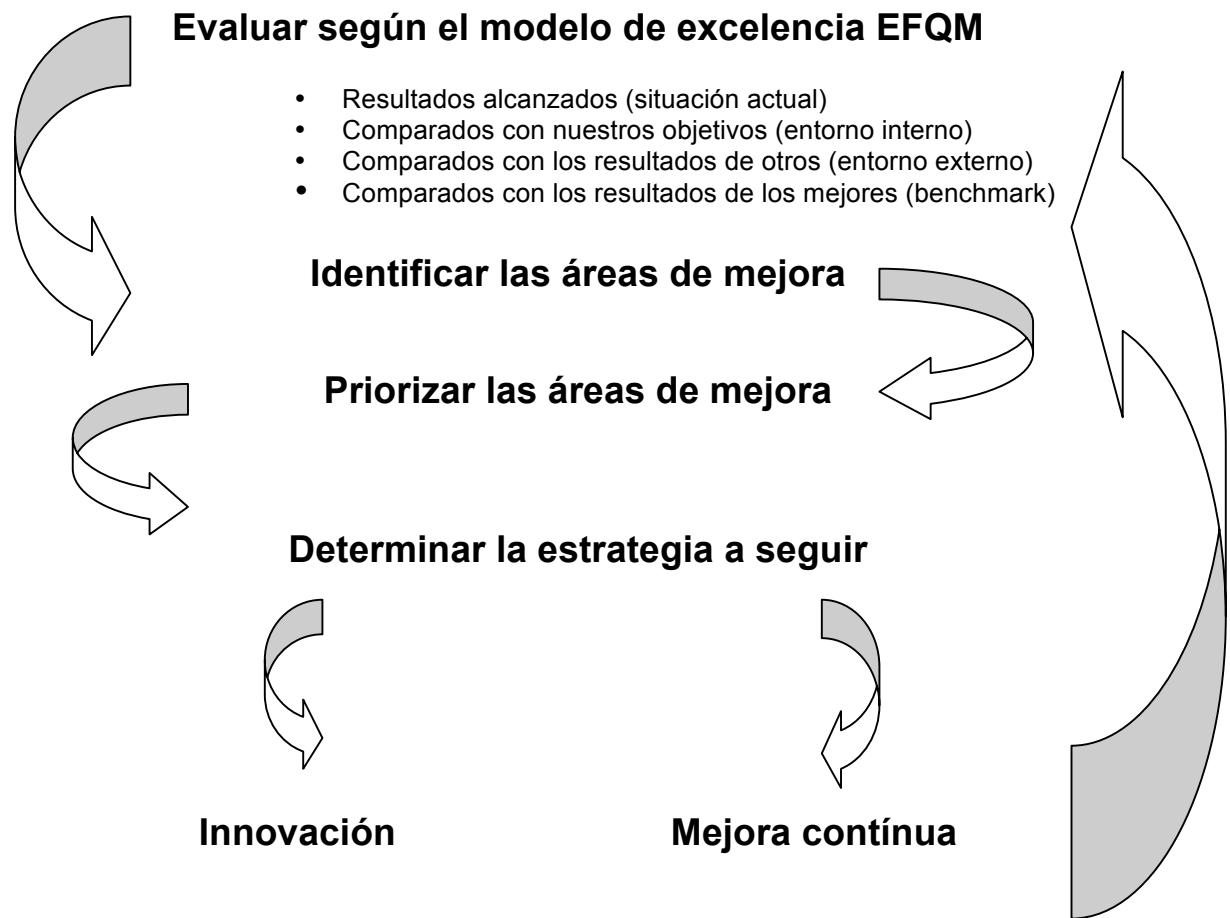


Figura 3



Ideas clave

- Los principios de la excelencia son: orientación a los resultados, al cliente, liderazgo y constancia de objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.
- La mejora de la calidad es una estrategia global, sistemática e integrada en todos los ámbitos de la organización.
- Los resultados excelentes deben alcanzar un equilibrio y satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés de una organización.
- Son resultados de una organización, no solamente los referidos a sus áreas clave de actividad, sino también a sus clientes, a las personas que trabajan en ella y a la sociedad en general.
- Los resultados excelentes se alcanzan a través de un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.
- La innovación se dirige a proporcionar nuevos productos o servicios o a prestarlos utilizando procesos radicalmente distintos.
- La mejora continua es un procesos estructurado y sistemático que trata de mejorar la calidad o reducir el coste de productos o servicios que ya prestamos.
- Un plan de mejora continua abarca la identificación y selección de los aspectos a mejorar, la formación de equipos de mejora y la metodología con que van a trabajar los equipos.
- Un proyecto de mejora consta de seis pasos: definir el aspecto a mejorar, definir el problema clave, encontrar sus causas, proponer las soluciones, estructurar un plan de acción y realizar el seguimiento.
- La calidad y la mejora continua son claramente una responsabilidad directiva.

Bibliografia

- Bono E. de. El pensamiento creativo. Barcelona: Paidós, 1994.
- Centre Català de la Qualitat. Pla per a la millora contínua. Cerdanyola: Centre Català de la Qualitat, 1996.
- Comissió de Millora de la Qualitat de la SCMFIC. Implantación de un Plan de Mejora de la Calidad en Atención Primaria de Salud. Barcelona: Bages Ampans, 1996
- Costa JM. Gestió de la Qualitat en un món de serveis. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- European Foundation for Quality Management. The EFQM Excellence Model. Bruselas: EFQM, 1999.
- European Foundation for Quality Management. Managing Innovation. Bruselas: EFQM, 1998
- Hammer M, Champy J. Reingenieria de la empresa. Barcelona: Parramon, 1995.
- Michalko M. Thinkertoys. Barcelona: Gestión 2000 SA, 1999.
- Senge PM. La quinta disciplina. Madrid: Granica, 1992.
- Scholtes PR. El Manual del Equipo. Madison: Joiner Ass Inc, 1991..