

# Diseño de planes de mejora

**Diana Gavilán Bouzas**

Faculta de Ciencias de la Información  
Universidad Complutense de Madrid



## Diseño de Planes de Mejora

Proyecto de Sistema de Gestión de Calidad con fundamento en ISO 9000

FORMACIÓN  
Diana Gavilán

## ¿Qué camino hemos recorrido?

diana gavilán'10

## Análisis de Situación de los Servicio

Dificultades y Conclusiones (PF y AM)

diana gavilán'10

## ¿problemas o áreas de mejora?

diana gavilán'10

## Grupos de Mejora

### Concepto

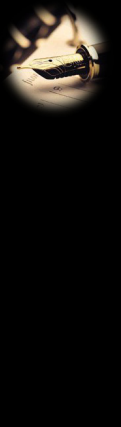
- Los problemas/AM se ven en la línea de frente.
- Los empleados deben saber cómo identificarlos, tener métodos para analizarlos y poder implementar cambios para mejorarlos.
- Los grupos de mejora deben funcionar de forma continua.

diana gavilán'10

## Problema / Área de Mejora


1. Identificación, elección, análisis y definición.

diana gavilán'10



a. ¿Cómo **son** nuestros “problemas”?

diana gavilán'10




a. ¿Cómo **son** nuestros “problemas”?

Si ud. se encuentra con que ...

- Tiene que alcanzar un objetivo
- Fracasa en los primeros intentos
- Descubre que la solución es múltiple
- Tiene recursos limitados
- Y tiempo limitado

Ud. tiene un **problema**

diana gavilán'10



a. ¿Cómo **son** nuestros “problemas”?

**Principios que rigen los problemas**

- Apertura
- Situación  
No se dice problema... se dice **situación problemática**
- Superación  
No se dice solución... se dice **superación**

diana gavilán'10

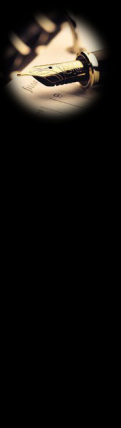


a. ¿Cómo **son** nuestros “problemas”?

**Principios que rigen el enfoque**


- Ingenuidad y desprejuicio  
*Rompe con tus ideas más queridas y serás libre para encontrar otras nuevas*
- Trampolín
- Relajación  
*Vístame despacio, que tengo prisa (Napoleón)*
- Empatía

diana gavilán'10



b. ¿Cómo **elegir** “problemas”?

diana gavilán'10



b. ¿Cómo **elegir** “problemas”?

- **Priorización: Método DARE**  
(Decision Alternative Rational Evaluation)

1. Puntuar un “problema” desde diversos puntos de vista (criterios) en una escala (p.e. 0 – 5)
2. El “problema” elegido es la opción que maximiza el total de los criterios.
3. Todos los criterios se consideran igual de importantes

diana gavilán'10

**b. ¿Cómo elegir "problemas"?**

Criterios	Situaciones				
	A	B	C	D	E
Importancia para el servicio					
Volumen de actividad					
Riesgo para el cliente					
Coste directo					
Coste indirecto					
Coste social					
Genera desconfianza en cliente					
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>					
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>					

diana gavilán'10

**b. ¿Cómo elegir "problemas"?**

■ **Priorización: G.U.T.**

Criterios	Situaciones				
	A	B	C	D	E
<b>GRAVEDAD:</b> Impacto a nivel de daño o perjuicio que se deriva					
<b>URGENCIA:</b> Plazo, fechas e impacto que genera la demora.					
<b>TENDENCIA:</b> Patrón estable, mejora o empeora.					
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>					
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>					

**Puntuación : 1= bajo (B), 2= medio (M), 3= alto (A)**

diana gavilán'10

**b. ¿Cómo elegir "problemas"?**

Acción correctora	Difícil de implantar	D	E
	Fácil de implantar	A	B
		Fácil de identificar	Difícil de identificar
		Causa del problema	

diana gavilán'10

**c. ¿Cómo analizar "problemas"?**

Cualitativo y cuantitativo

diana gavilán'10

**c. ¿Cómo analizar "problemas"?**

**Diagrama de causa-efecto/ Ishikawa/espina de pescado características**

- Identificar todos los factores involucrados en un problema
- Aplicable a cualquier área de actividad
- Sin ser cuantitativo, función objetiva
- Válido para el análisis tanto como para la búsqueda de solución

diana gavilán'10

**c. ¿Cómo analizar "problemas"?**

**Diagrama de causa-efecto/ Ishikawa/espina de pescado representación**

**Medio Ambiente:** Temperatura, Humedad, Agua destilada, Agua refrigerado.

**Motor:** Sucio, Depósito, Bomba, Carburador, Encendido.

**Materiales:** Cantidad, Pureza, Temperatura, Poca, Frio, Aceite, Sucias, Antirrobo, Batería.

**Efecto:** El coche no arranca.

diana gavilán'10

M. Cualitativos

### Diagrama de causa-efecto/ Ishikawa/espina de pescado elaboración

- Dar nombre al problema
- Expandir los ejes
  - Reservar un eje para cada causa
  - Evitar el olvido de causas
    - **Técnica 5w/1h**
    - **Las 6M:** inspección, mano de obra, materiales, medio ambiente, maquinaria, medición
    - **Racimos de causas** concatenadas por el porqué
    - **Aportación grupal**
- Identificación de causas y refuerzo con pruebas

c. ¿Cómo analizar "problemas"?

M. Cuantitativos

### Diagrama de Pareto características

- Diagrama sobre las causas de un fenómeno



Regla 80-20 (Pareto)

"los pocos vitales y muchos triviales" (Juran)

c. ¿Cómo analizar "problemas"?

M. Cuantitativos

### Diagrama de Pareto (elaboración)

1. Recogida de datos: 1 semana - 1 mes
  - Def. responsable, fuente, núm. observaciones
2. Clasificación de datos en categorías
  - Vale "Otros" con mayor frecuencia que la última categoría
3. Ordenar las causas en una tabla
  - Frc. Absoluta – Frc. Relativa(%) – Frc. Relativa Ac.
4. Representar tabla en un gráfico de barras
  - Ordenadas (v)= Izq. Frc. Abs.- Dcha.= Frc. Rel. A
  - Abcisas (h)= causas
5. Representar la curva de frecuencias acumuladas
6. Señalar el cuadro de exclusión

c. ¿Cómo analizar "problemas"?

M. Cuantitativos

### Diagrama de Pareto (elaboración)

Demora en las C.Ext.	Frc. Absoluta
Duración de la consulta	41
Errores en la citación	24
Búsqueda de pruebas	10
Interrupciones	5
Retraso del paciente	3
Imprevistos	1
TOTAL	84

c. ¿Cómo analizar "problemas"?

M. Cuantitativos

### Diagrama de Pareto (elaboración)

Demora en las C.Ext.	Frc. Absoluta	Frc. Relativa %
Duración de la consulta	41	49 %
Errores en la citación	24	28 %
Búsqueda de pruebas	10	12 %
Interrupciones	5	6 %
Retraso del paciente	3	4 %
Imprevistos	1	1 %
TOTAL	84	100%

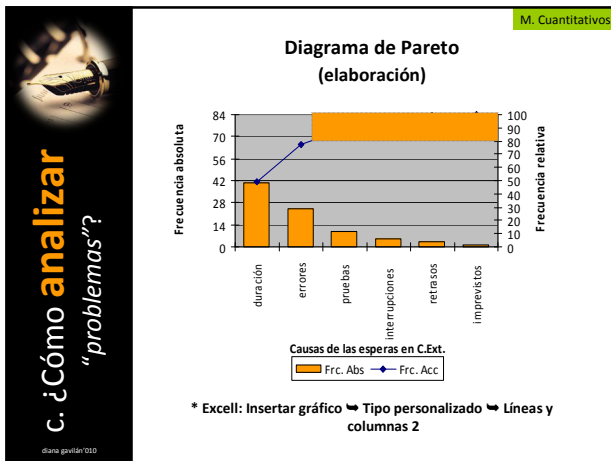
c. ¿Cómo analizar "problemas"?

M. Cuantitativos

### Diagrama de Pareto (elaboración)

Demora en las C.Ext.	Frc. Absoluta	Frc. Relativa %	Frc. Relativa Ac.
Duración de la consulta	41	49 %	49 %
Errores en la citación	24	28 %	77 %
Búsqueda de pruebas	10	12 %	89 %
Interrupciones	5	6 %	95 %
Retraso del paciente	3	4 %	99 %
Imprevistos	1	1 %	100 %
TOTAL	84	100%	

c. ¿Cómo analizar "problemas"?



d. **Definición del "problema"**

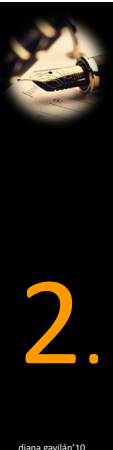
- d. ¿Cómo definir "problemas"?
- Descripción basada en hechos **observables y medibles**
- No debe contener:**
- Posibles causas del problema
  - Soluciones al problema
  - Enunciación de opiniones o sentimientos
- Debe contener:**
- La enunciación de los síntomas o resultados visibles del problema
  - Datos concretos sobre el mismo
  - Contestación a las preguntas: Qué?, Cuánto?, Dónde?, y Cuándo?

d. ¿Cómo definir "problemas"?

Tiempos medios de espera en consultas externas de 54 minutos.

- Puntos para recordar
- **NO** comience a discutir posibles soluciones del problema en esta etapa.
  - **NO** defina un problema para el que el grupo no tiene los recursos, la autoridad o la experiencia para resolver.

- Puntos para recordar
- El compromiso de los miembros del equipo para resolver el problema, surge del entendimiento de "como" y "por qué" el problema es importante.

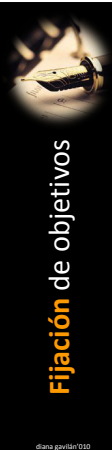


**2.**

## Objetivos

La fijación del reto del grupo.

diana gavilán'10

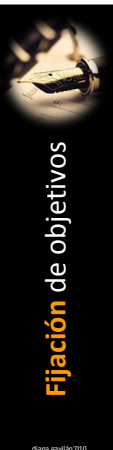


**Fijación de objetivos**

## Condiciones

- Realistas.
- Aceptados por todas las personas que se van a ver implicadas en la ejecución y cumplimiento del plan.
- Escritos.
- Controlables: incluir la "cualidad" será medida para saber si el objetivo ha sido alcanzado.

diana gavilán'10

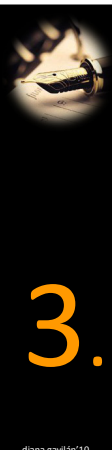


**Fijación de objetivos**

- **Formula de los objetivos:**

VERBO DE ACCIÓN (1)  
+  
CONTENIDO (2)  
+  
RESULTADO FINAL O CANTIDAD (3)  
(siempre que no sea redundante)  
+  
FECHA DE FINALIZACIÓN (4)
- Reducir (1) la duración media de las esperas en consultas externas (2) a 35 minutos (3) al final del tercer trimestre de 2010 (4)

diana gavilán'10



**3.**

## Soluciones


Estrategia y plan de acción.

diana gavilán'10



**a. ¿Cómo encontrar ideas de mejora?**

diana gavilán'10



**a. ¿Cómo encontrar ideas de mejora?**

## Principios que rigen las "soluciones"

- Validez  
"Si vale, vale"
- Pacto  
*No podemos vivir con las dificultades. O las vencemos, o nos vencen. (Chaplin)*
  - Identifique lo sustancial, y conserve el doble de lo que sacrifique

diana gavilán'10

**a. ¿Cómo encontrar ideas de mejora?**

**Principios que rigen el proceso de búsqueda**

- Abundancia
 

*Nada hay más peligroso que una idea, si no dispones de otra*
- Productividad del grupo
 

Cuidado: grupo enfermo

Cuidado: estoy solo

Cuidado: soy un genio
- Incompatibilidades: ideación/evaluación

diana gavilán'10

**b. La estrategia: el camino**

diana gavilán'10

**b. La estrategia: el camino.**

**Opciones estratégicas**

ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD	EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESULTADO DE LA ACTIVIDAD
¡Esto es un caos!	Cada uno lo hace como quiere	Esto sale mal
MEJORA DEL DISEÑO	NORMALIZACIÓN FORMACIÓN	CONTROL REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN REVISIÓN DEL PROCESO

diana gavilán'10

**c. Técnica de generación de ideas: Tormentas de ideas**

diana gavilán'10

**c. Técnica: tormenta de ideas.**

Técnica de investigación en grupo donde a partir de las ideas aportadas libremente por el grupo, se intenta resolver un problema mal definido.

*(A. Osborn. 1953 "La imaginación aplicada")*

diana gavilán'10


**c. Técnica: tormenta de ideas.**

**Condiciones**

- De 6 a 10 personas con un moderados
- Escindir la creación - evaluación.
- Estimular la asociación
- Provocar la cantidad
- Toda aportación es buena
- El grupo debe estar desjerarquizado

diana gavilán'10





c. Técnica:  
**tormenta de ideas.**

**Decálogo del buen brainstormiano**


1. Acepta y reconoce al grupo. Busca tu integración, no tu brillo.
2. No utilices nombres propios
3. Disfruta del descanso creativo.
4. Acepta y ten en consideración todas las ideas por extravagantes e incomprensibles que te parezcan.
5. No mates ninguna idea. No censure ni te autocensure
6. Todas las ideas son del grupo
7. Roba ideas, copia, imita
8. Miente y fabula en alto
9. Rechaza la complicidad con los participantes
10. Busca la cantidad, ella traerá la calidad

diana gavilán'10



d. La planificación:  
**los pasos**

diana gavilán'10




d. La planificación:  
**los pasos.**

**Acciones claves**

1. Haga una lista **paso a paso** de todas las acciones o tareas necesarias para implementar la solución seleccionada.
2. Desdoble las acciones complejas en pasos **sencillos**.
3. **Asigne una responsabilidad PERSONAL a cada acción o tarea.**
4. Prepare una planilla de tiempos realistas, con **controles del avance** y fechas de terminación.
5. Especifique como se **medirá** si la tarea ha sido completada según lo planificado.

diana gavilán'10



d. La planificación:  
**los pasos.**


**Control:** seguimiento y resultado

No podemos esperar al final para medir.

Controle con indicadores:

- El grado de cumplimiento del plan
- El logro del objetivo al finalizar el plan.
- El estado del problema transcurrido un tiempo de la finalización del plan


diana gavilán'10



**Puntos para recordar**

- Dejar claro los resultados esperados para cada tarea.
- Planificar las fechas para controlar los progresos.
- Registrar y publicar los acuerdos respecto a QUE se hará, QUIEN lo hará y CUANDO estará hecho.
- Especificar como se medirá.

diana gavilán'10



**4.**

**Revisión**

Últimas consideraciones antes de implementar.

diana gavilán'10

**a. Revisión.**

**Preguntas que nos debemos plantear antes de implementar**

- La solución elegida, ¿puede implementarse bajo nuestro control?
- ¿Nos conduce eficaz y eficientemente al objetivo?
- ¿Contamos con los recursos necesarios?
- ¿Es adecuado el tiempo que llevará implementar la solución?
- ¿Hemos evaluado el impacto del plan en otras áreas?
- ¿Tenemos un plan de comunicación de "venta"?
- ¿Podremos vencer la resistencia al cambio? ¿Hemos diseñado estrategias para ello?

diana gavilán'10

**b. Últimas consideraciones.**

Esto es trabajo en equipo. Asegúrese de que **todo el equipo lo sabe.**

diana gavilán'10

**b. Últimas consideraciones.**

**Cómo arruinar el grupo**

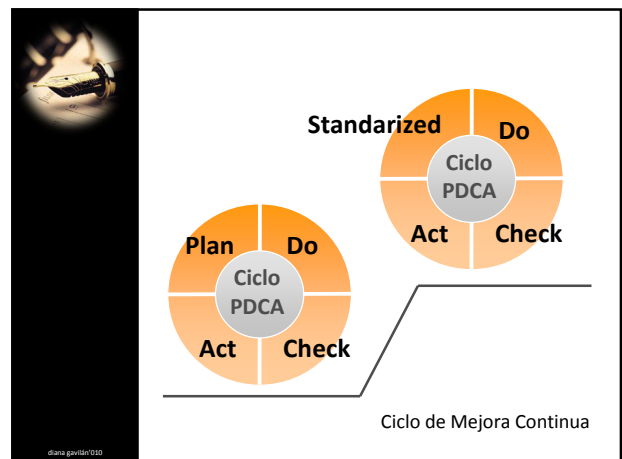
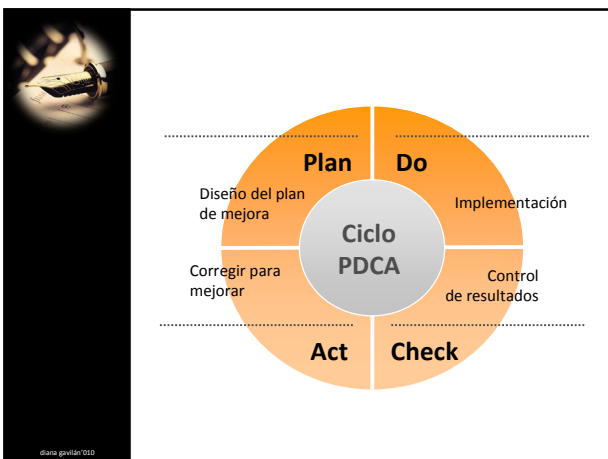
1. No diga lo que piensa – Guárdese todo
2. No arriesgue opiniones - no se juegue
3. Desconfíe de los demás
4. Convierta todo en una cuestión personal
5. No destape la olla
6. Subestime a los demás y a sus ideas
7. No asuma responsabilidades por sus actos y los de su gente
8. Simule interés
9. Obligue a que todos piensen como Ud.

diana gavilán'10

El plan de mejora en el Ciclo PDCA

**Últimas consideraciones.**

diana gavilán'10



# Guión del Plan de Mejora

## 1. ELECCIÓN DEL PROBLEMA

Relación de posibles problema/área de mejora objeto del Plan

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

Método empleado para elegir el problema/área de mejora elegido para el plan

Criterios	problema/área de mejora		
	A	B	C
GRAVEDAD: Impacto a nivel de daño o perjuicio que se deriva			
URGENCIA: Plazo, fechas e impacto que genera la demora.			
TENDENCIA: Patrón estable, mejora o empeora.			
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>			
<b>ORDEN DE PRIORIDAD</b>			

## 2. EL PROBLEMA

### 2.a. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Analizar un problema es estudiar sus causas y consecuencias. Los participantes del grupo pueden (y deben) aportar información que obre en su poder para facilitar el análisis.

El análisis cualitativo descubre diversos factores que afectan al problema. El análisis cuantitativo evalúa el peso de cada factura causal. Proceda primero identificando causas y consecuencias.

Elabore en hoja a parte el diagrama de Ishikawa que representa las causas y consecuencias del problema.

## Cuaderno de trabajo

### TALLER 2: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

Enumere a continuación las principales causas y consecuencias.

CAUSAS	CONSECUENCIAS
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
	6
	7
	8
	9
	10

#### 2.b. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA ELEGIDO

Definición del problema y justificación ( *Recuerde: tiene que ser sencilla y clara*).

**Definición**

**Justificación**

1)

2)

3)

### **3. OBJETIVO**

Defina los objetivos que desea alcanzar con el plan de mejora. Ayúdese de la plantilla.

VERBO DE ACCIÓN	CONTENIDO	RESULTADO FINAL O CANTIDAD	FECHA DE FINALIZACIÓN

El objetivo es .....

.....

### **4. SOLUCIÓN**

#### **4.a. BÚSQUEDA DE LA SOLUCIÓN**

Tomando como punto de partida la situación analizada, cada grupo procede a la búsqueda de soluciones. Reservamos un tiempo en la sesión para la realización de un brainstorming, tras el cual cada grupo debe seleccionar las ideas más adecuadas.

El objetivo de esta etapa es seleccionar las medidas que, cumpliendo las condiciones establecidas, podrían mejorar la situación problemática.

Antes de aceptar una solución como válida, responda a las siguientes cuestiones

Esta/s medida/s aportan la siguiente novedad respecto a lo que se hacía antes:

.....  
.....

Con ello mejoramos:

.....  
.....

Hemos renunciado a cambiar:

.....  
.....

La solución beneficiará fundamentalmente a:

.....  
.....

Tal vez perjudique a:

.....  
.....

**4.b. ESTRATEGIA DE LA SOLUCIÓN**

Teniendo en cuenta el problema estudiado y la solución propuesta analice la estrategia de solución que va a emplear:

¿Hemos enfocado estratégicamente la solución del problema?



**4.c. PLAN DE ACCIÓN**

Elabore lista de acciones sencillas que debe poner en funcionamiento para que se mejore/resuelva la situación y se alcance el objetivo.

Para cada acción especifique: quién lo hará, el tiempo que supondrá, cuando debería empezar y si la acción es simultánea o paralela.

ACCIÓN	RESPONSABLE E IMPLICADOS	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	SIMUL/PARA
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

*(esta hoja será insuficiente, complétela en hoja a parte)*

**4.d. MECANISMO DE CONTROL**

Compruebe, durante la ejecución del plan:

- Cumplimiento de las acciones planificadas
- Grado de cumplimiento del objetivo en dos etapas previas al final del plan\*
- Grado de cumplimiento del objetivo al final del plan

\* Si los resultados de la medición conducen a pensar que no se alcanzará el objetivo, entonces la planificación debe corregirse para poder alcanzarlo. Introducir esas modificaciones en el plan de acción.

## Cuaderno de trabajo

### TALLER 2: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

#### CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN

ACCIÓN	HECHO
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

#### CONTROL DE RESULTADOS

Se empleará un indicador del que especificaremos:

- **Nombre del indicador:**
- **Cómo se calcula el valor (fórmula o algoritmo):**
- **Objetivo que debe alcanzar (estándar):**
- **Fuente de información (dónde se toma el dato):**
- **Cuándo se toma el dato:**
- **Responsable de la medición:**

CONTROL	FECHA	OBJETIVO	VALOR DE LA MEDICIÓN	CORRECCIONES (*)
1er control				
2º control				
CONTROL FINAL				

(\*) Indicar si se estima adecuado efectuar correcciones o modificaciones del plan