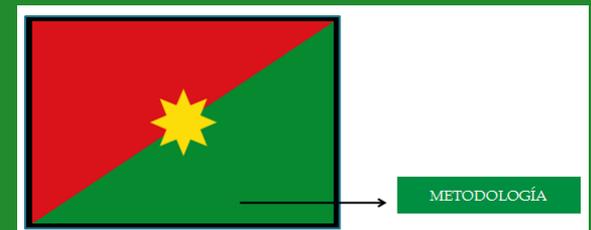


METODOLOGÍAS PARA MANEJO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

Jorge Antonio Cubides Amézquita
Médico



TÍTULO

Metodología para manejo de Oportunidades de Mejora.

OBJETIVO

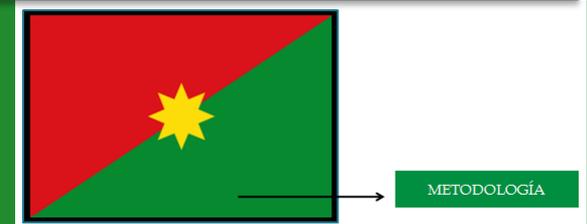
Identificar y explicar metodología prácticas que favorezcan y faciliten mejoramiento continuo.

DURACIÓN

50 minutos.

PÚBLICO OBJETIVO

General, Personal de Salud.



CONTENIDO

1. Marco
2. Gestión por Procesos
3. Análisis y Medición
4. PHVA
5. Priorización
6. Rutas
7. 5W1H
8. Palabras y Herramientas

MARCO

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (NTC GP 1000)

- 1. Enfoque hacia el cliente**
- 2. Liderazgo**
- 3. Participación activa de servidores y empleados. Trabajo en equipo**
- 4. Enfoque basado en procesos**
- 5. Mejora continua**
- 6. Enfoque basado en hechos y datos**
- 7. Relaciones mutuamente beneficiosas**
- 8. Transparencia**

GESTIÓN POR PROCESOS

GESTIÓN FUNCIONAL	GESTIÓN POR PROCESOS
Organización por dependencias o áreas	Organización orientada a los Procesos
Los departamento o dependencias condicionan la ejecución de las actividades	Los procesos condicionan la ejecución de las actividades
Autoridad basada en Jefes de Unidad	Autoridad basada en el responsable o coordinador del proceso
Principio de jerarquía y control	Principio de autonomía y de autocontrol
Orientación interna de las actividades hacia el Jefe	Orientación externa hacia el cliente interno o externo
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo o la supervisión
Principio de eficiencia: ser más productivo	Principio de eficacia: ser más competitivos
Como hacer mejor lo que venimos haciendo	Para quien lo hacemos y como lo hacemos
Las mejoras tienen un ámbito limitado: el departamento o unidad	Las mejoras tienen un ámbito transversal y generalizado: el proceso
Planes de mejora reactivos	Planes de mejora proactivos

CLASIFICACION DE LOS PROCESOS

• **Procesos de estratégicos o planificación**, como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se definen aquí los Procesos de medición, auditoria, evaluación, análisis y mejora. Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos. Consisten en formular y revisar el direccionamiento estratégico de la entidad, dentro del marco de sus objetivos

• **Procesos de realización del producto/servicio, operativa o misional**, como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio. Procesos de acción, ejecución y aplicación. Procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos de "línea".

• **Procesos de apoyo y administrativos**, como aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo). Procesos que dan soporte a los procesos operativos o misionales. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones. Permiten gestionar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos indispensables para el cumplimiento de la misión institucional.

NIVELES DE ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Caracterización: Es el levantamiento documental que identifica al proceso, su objetivo, el responsables del mismo o coordinador, define las entradas, los proveedores de estas, las atenciones a esas entradas, salidas o productos, los clientes de estos productos.

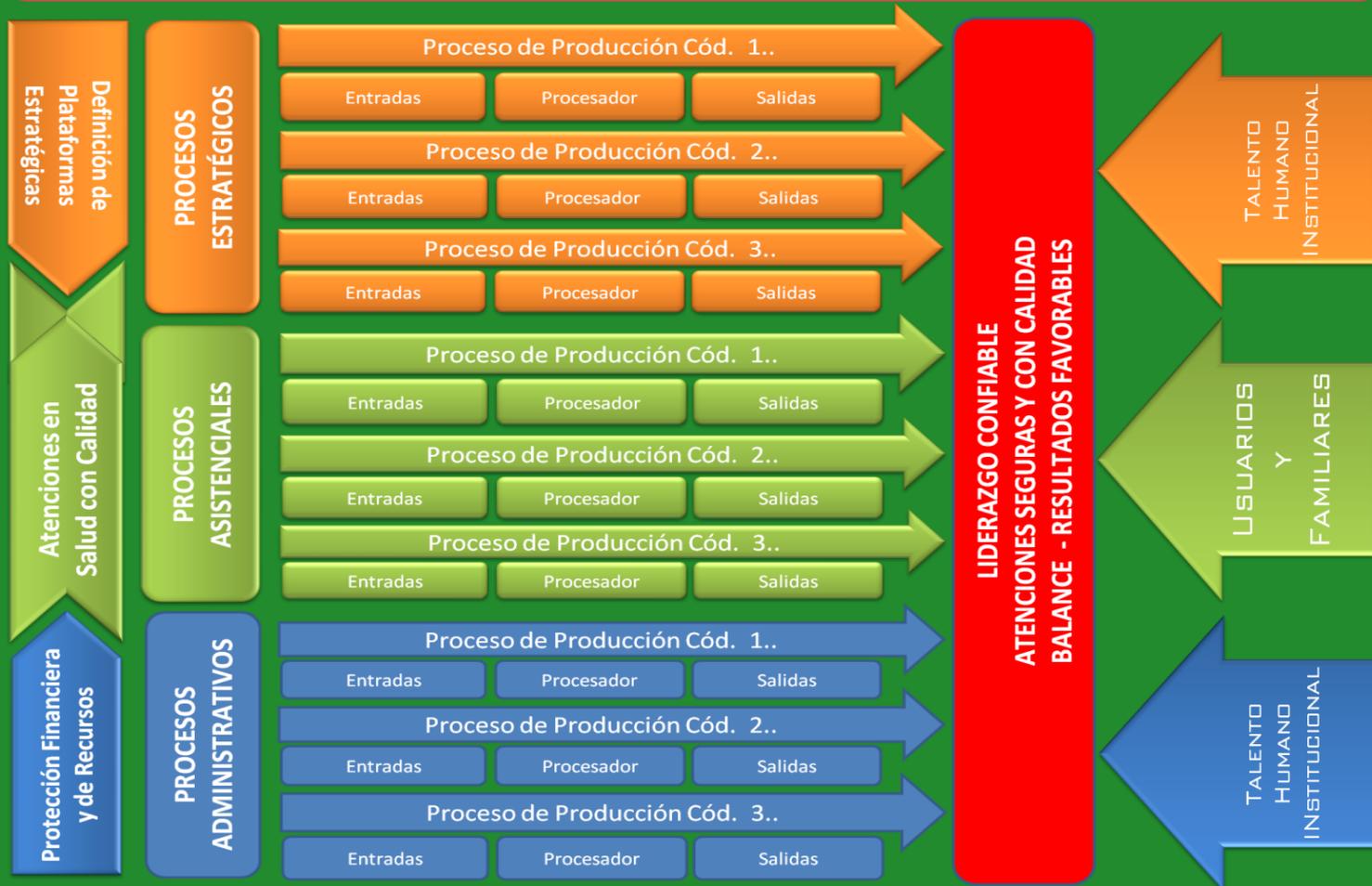
Adicional los recursos requeridos para dar ese valor agregado, los riesgos e indicadores del mismo

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9000:2000). La finalidad de los procesos es estandarizar los servicios que se han encomendado a la entidad, para brindarlos o prestarlos de manera eficaz y eficiente y con calidad.

Procedimiento: Es la manera específica de efectuar una actividad, acciones o trabajos concretos que componen un proceso. Es el CÓMO tenemos que realizar los procesos. Actividades: Son un conjunto de tareas puntuales que desarrollan uno o varios responsables. Las tareas y la información que se obtiene es más tangible y los productos que se persiguen tienen mayor control.

MODELOS DE MAPA DE PROCESOS

BOSQUEJO DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN INSTITUCIONAL



MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS DEL DNP

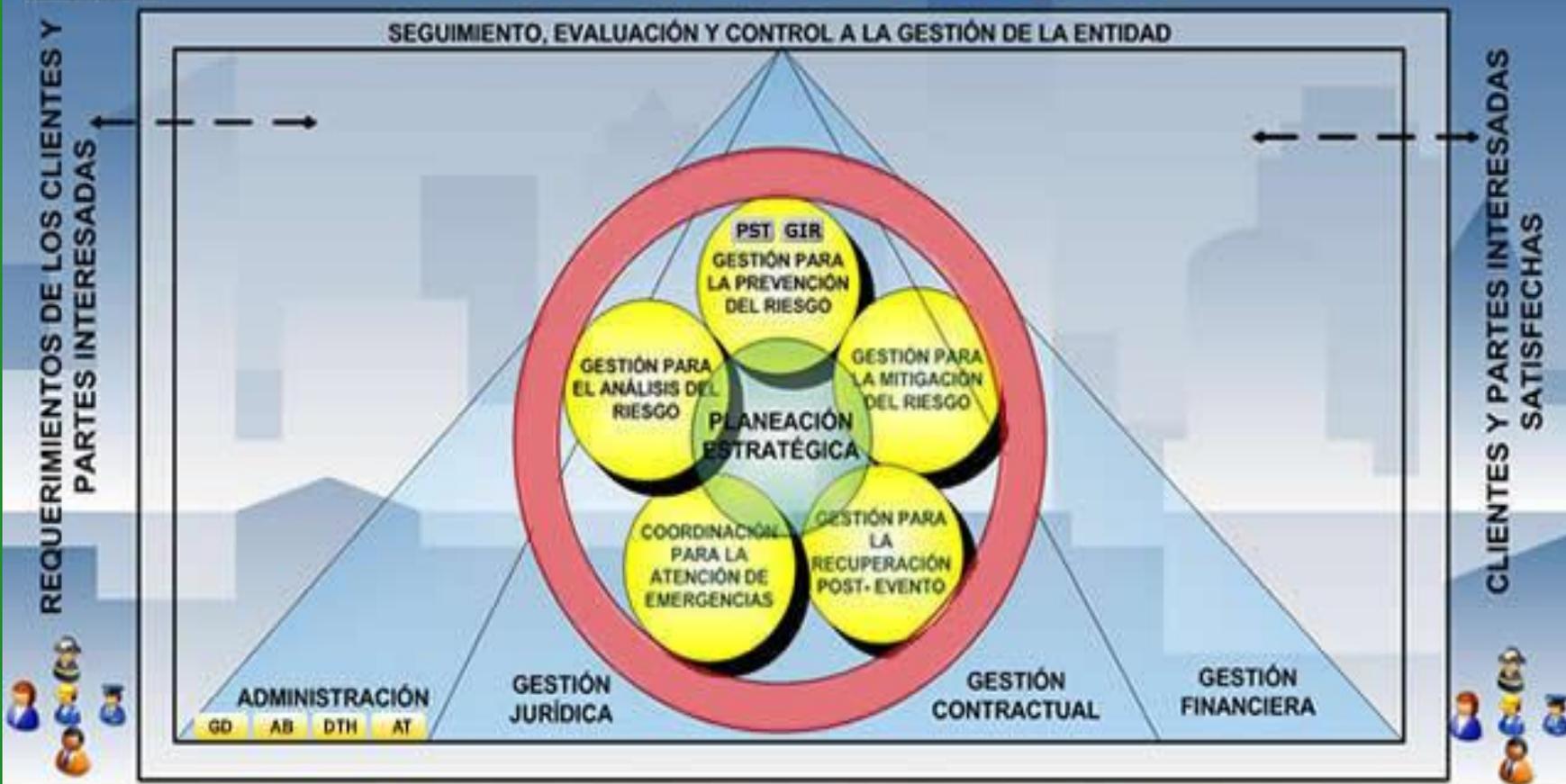


PPPP* = Políticas, Planes, Programas y Proyectos.

UNIDAD EMERGENCIAS Y DESASTRES DISTRITO BOGOTÁ



MAPA DE PROCESOS



FONDO DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS

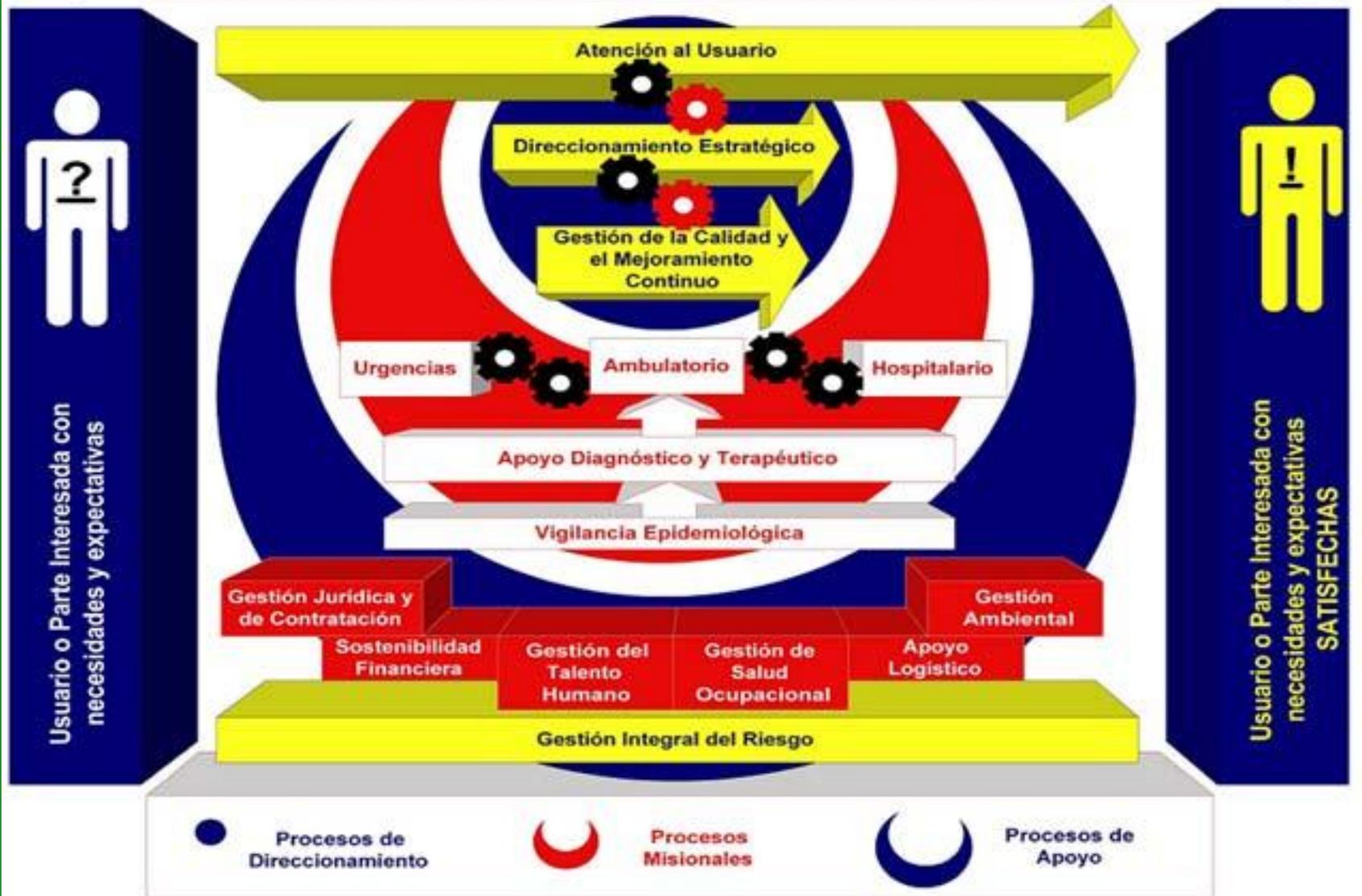
UNIVERSIDAD

	DOCUMENTO DE APOYO		CODIGO	PLA-DA-01
	MAPA DE PROCESOS		VERSION	2
			VIGENCIA	SEP. 20- 2010
	PÁGINA 1 de 1			

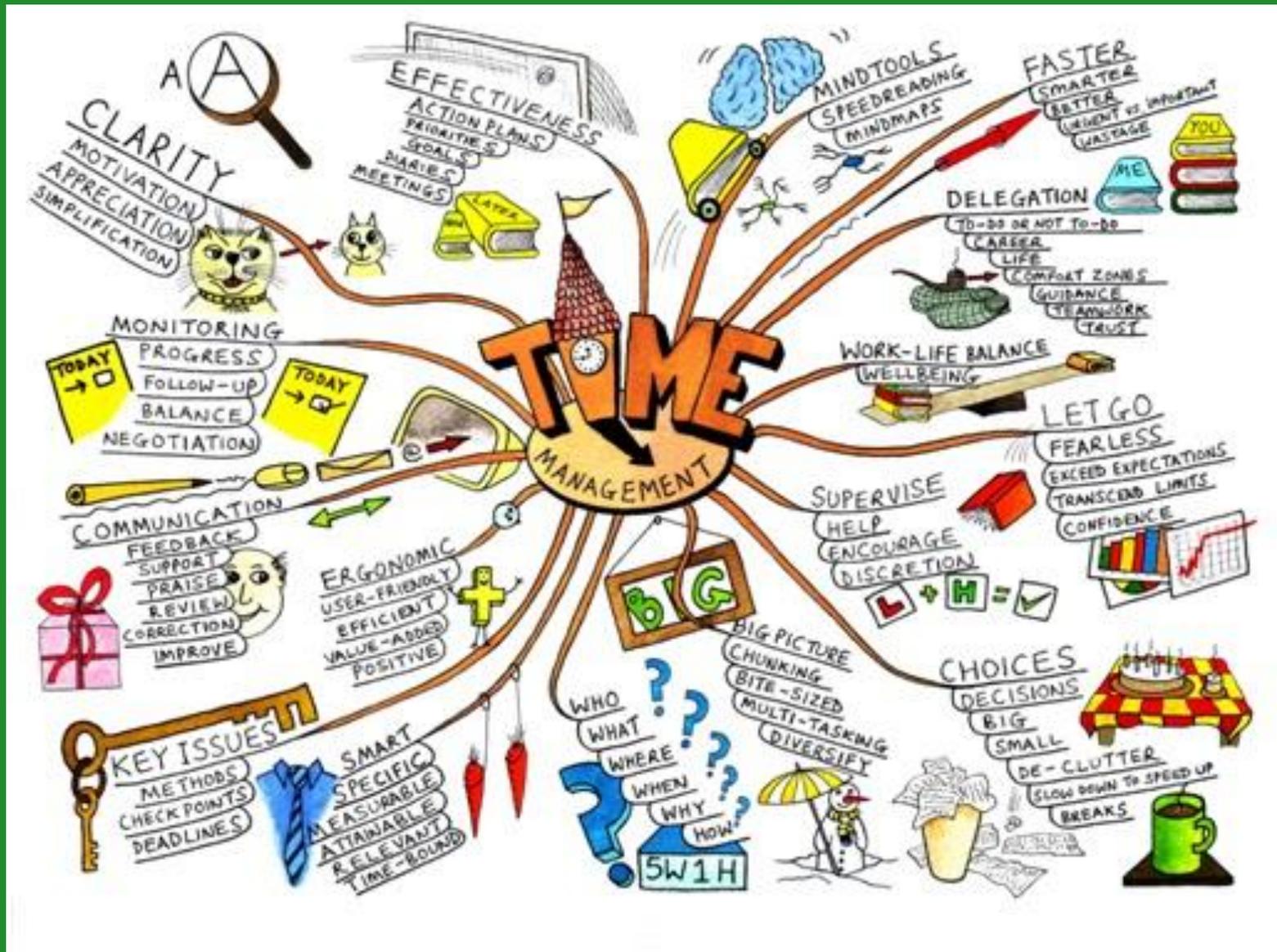


NOMBRE: LINA MARCELA CARRERA - CARLOS A GALINDO R CARGO: ASESORES CALIDAD-MECI	NOMBRE: EQUIPO MECI CALIDAD UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA CARGO: Representante	NOMBRE: COMITÉ COORDINADOR DE CONTROL INTERNO CARGO: Rector
ELABORO	REVISO	APROBÓ

GESTIÓN POR PROCESOS - HOSPITAL EL TUNAL E.S.E.

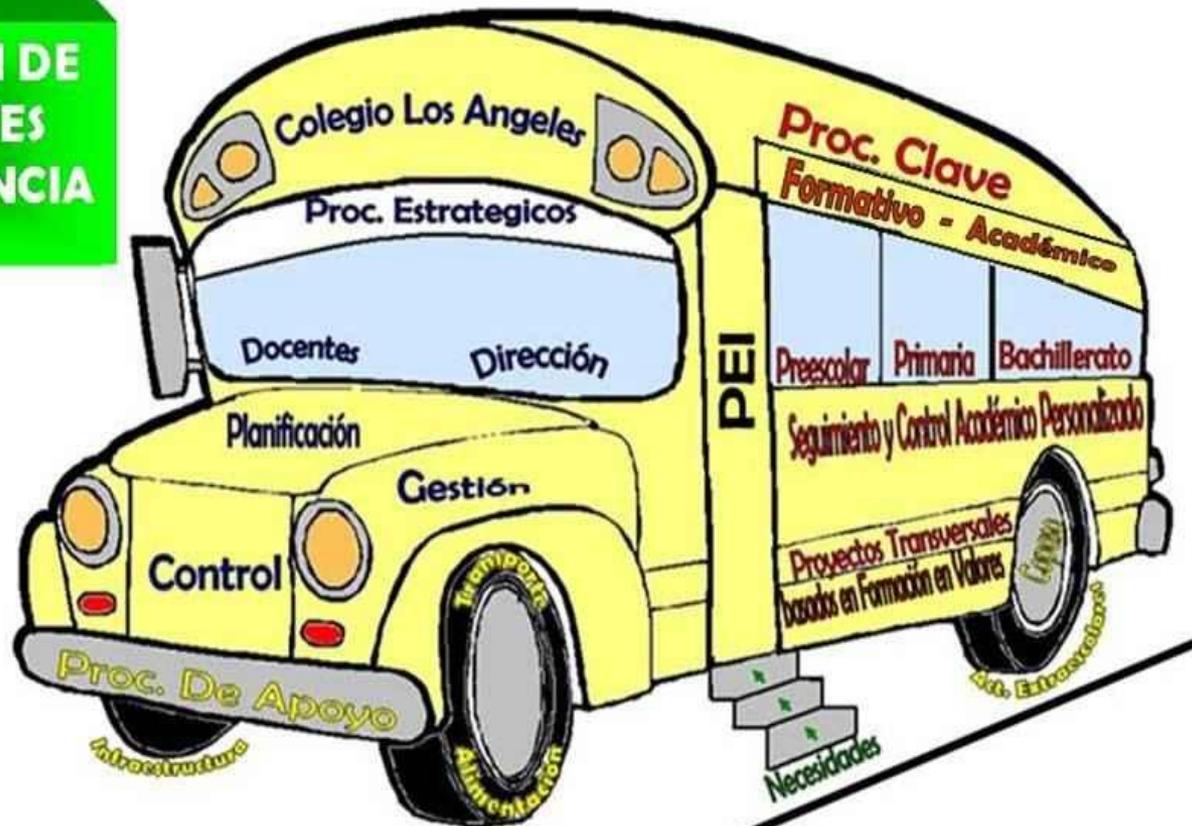


COLEGIO AMERICANO

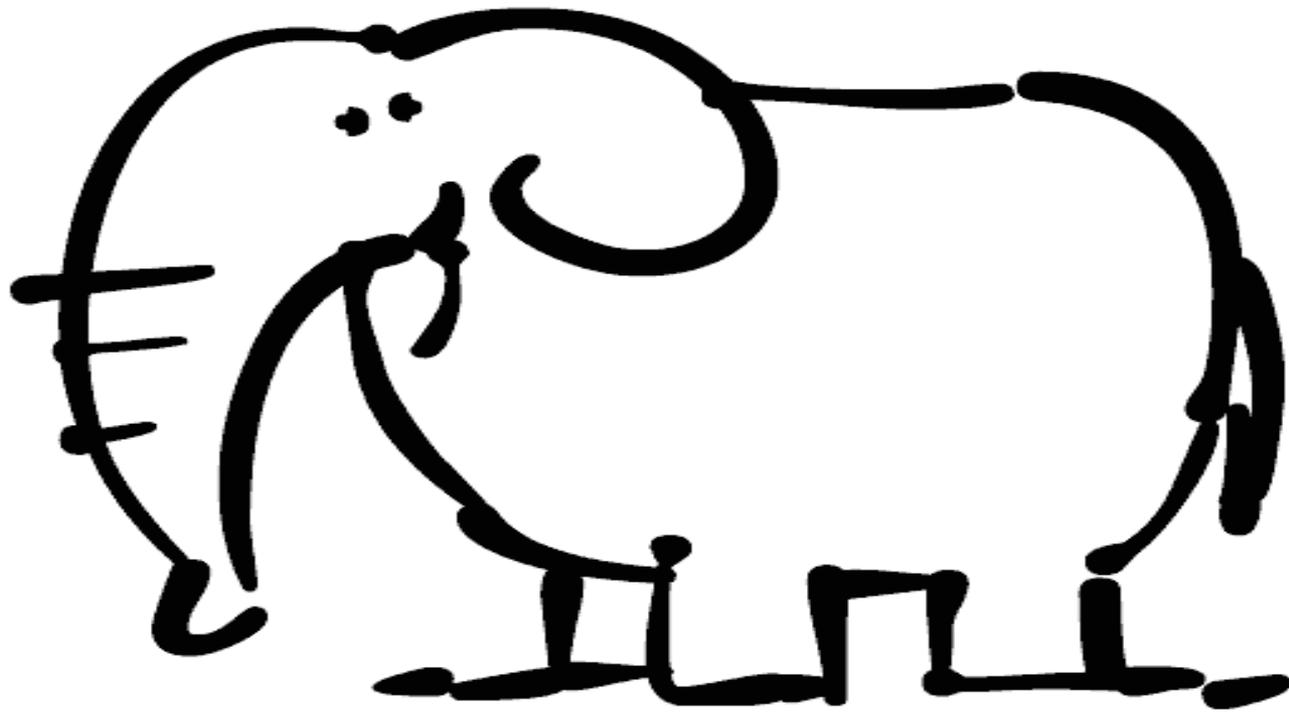


ESCUELA ARGENTINA

PROMOCION DE
ESTUDIANTES
CON EXCELENCIA



???



ANÁLISIS Y MEDICIÓN

PREMISA

Si no puede MEDIR lo que hace, no puede CONTROLARLO



Si no puede CONTROLARLO, no puede DIRIGIRLO



Si no puede DIRIGIRLO, no puede MEJORARLO

“Las medidas son el punto donde comienza el
MEJORAMIENTO
porque permiten conocer cuales son las METAS”

TÉCNICAS DE ANÁLISIS, MEDICIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS

- 1. Lluvia de Ideas**
2. Gráfico Secuencial
- 3. Gráfico de Barras**
4. Estratificación
5. Hoja de Verificación
- 6. Gráfica de Pareto**
- 7. Diagrama Causa – Efecto**

LLUVIA DE IDEAS

¿QUE ES ?

Es la técnica que facilita abarcar todos los aspectos de un problema y su solución mediante la participación de un grupo.

¿PARA QUE SIRVE ?

Para ayudar a un grupo a crear tantas ideas como sea posible.

¿COMO SE USA ?

1. ESTRUCTURADO

Todas las personas del grupo deben dar una idea en cada vuelta o " pasar " hasta que llegue su próximo turno.

2. NO ESTRUCTURADO

Los miembros del grupo sencillamente dan las ideas a medida que estas surgen en sus mentes.

GRÁFICO DE BARRAS

¿QUE ES?

Es un gráfico que se utiliza para comparar la diferencia existente entre elementos independientes en términos de las cantidades numéricas que los representan.

¿PARA QUE SIRVE?

- ☞ Para representar los datos de forma que la situación general se entienda fácilmente.
- ☞ Ayuda al usuario a identificar tendencias, pautas y otras características.
- ☞ Para revelar hechos ocultos y relaciones que no se reconocen previamente.

GRÁFICA DE BARRAS

Cancelación de Cirugías

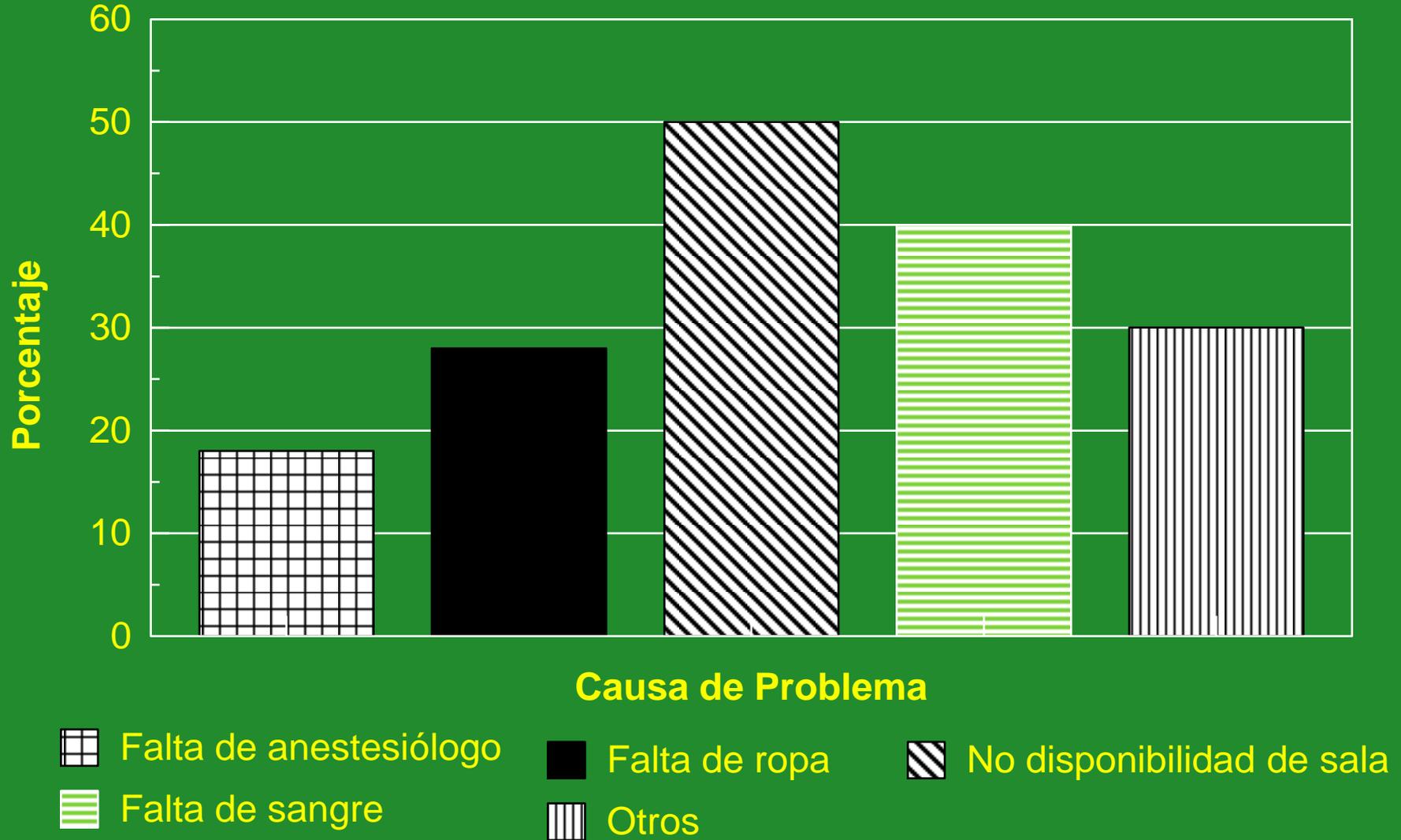


DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

¿QUE ES?

Es un diagrama que muestra la relación sistemática entre un resultado fijo y sus causas. Fue desarrollada por el Profesor Kaoru Ishikawa para representar la relación entre "el efecto" y todas las posibilidades de "causa" que puedan contribuir para este efecto.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

¿PARA QUE SIRVE?

- ❁ La práctica de construir el diagrama de causa y efecto es un proceso educacional.
- ❁ Este se vuelve una guía para discusión.
- ❁ Las causas son buscadas activamente (y de manera sinérgica) y debidamente registradas y jerarquizadas.
- ❁ El diagrama muestra el grado de conocimiento (desarrollo tecnológico) del grupo. Al terminar el montaje del diagrama el grupo conocerá todos los aspectos del problema, sabrá lo que se hará, y habrá consenso. Los proyectos resultantes pasarán a pertenecer a todos.

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



ANÁLISIS DE PARETO



GRÁFICO DE PARETO

¿QUE ES?

Gráfica de franjas verticales que representa en forma ordenada el grado de importancia que tienen los diferentes factores en un determinado problema, tomando en consideración la frecuencia con que ocurre cada uno de ellos.

Su nombre se debe a Wilfredo Pareto que centraba su atención en el concepto de los POCOS VITALES contra los MUCHOS TRIVIALES. Los primeros se refieren a aquellos pocos factores que representan la parte más grande o el porcentaje más alto de un total, mientras que los segundos son aquellos numerosos factores que representan la pequeña parte restante.

GRÁFICO DE PARETO

¿PARA QUE SIRVE?

El objetivo del gráfico de Pareto es el identificar los "pocos vitales" o ese 20% de tal manera que la acción correctiva que se tome, se aplique donde nos produzca un mayor beneficio. Al catalogar los estratos por orden de importancia, facilita una correcta toma de decisiones.

- Canaliza los esfuerzos hacia los "pocos vitales".
- Ayuda a priorizar y a señalar la importancia de cada una de las áreas de oportunidad.
- Es el primer paso para la realización de mejoras.

GRÁFICO DE PARETO

¿PARA QUE SIRVE?

- Se aplica en todas las situaciones en donde se pretende realizar una mejora, en cualquiera de los componentes de la Calidad: Calidad Intrínseca, Moral, Atención, Costo, Seguridad.
- Permite la comparación antes/después, ayudando a cuantificar el impacto de las acciones tomadas para lograr las mejoras.
- Promueve el trabajo en equipo ya que se requiere la participación de todos los individuos relacionados con el área para analizar los problemas, obtener información y llevar a cabo acciones para su solución.

EJEMPLO DE UNA HOJA DE DATOS

DEFECTO	CANTIDAD DE DEFECTOS	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
QUIMICA HEMATOLOGIA PARASITOLOGIA UROANALISIS MICROBIOLOGIA CITOLOGIAS OTROS				
TOTAL				

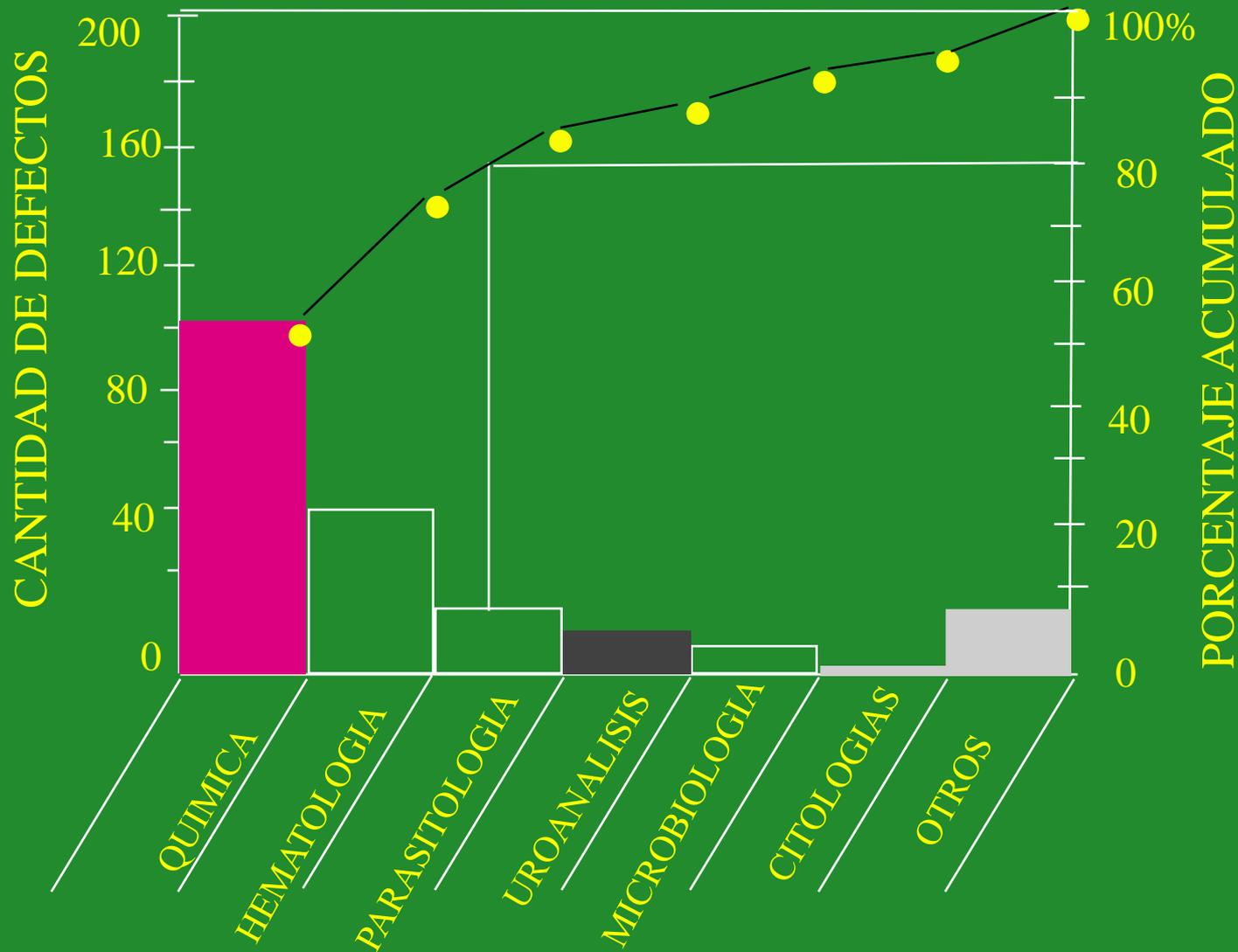
EJEMPLO DE UNA HOJA DE DATOS

DEFECTO	CANTIDAD DE DEFECTOS	TOTAL ACUMULADO	% SOBRE EL TOTAL	% ACUMULADO
QUIMICA	104	104	52	52
HEMATOLOGIA	42	146	21	73
PARASITOLOGIA	20	166	10	83
UROANALISIS	10	176	5	88
MICROBIOLOGIA	6	182	3	91
CITOLOGIAS	4	186	2	93
OTROS	14	200	7	100
TOTAL	200	-	100	-

GRAFICO DE PARETO GLOBAL DE DEFECTOS

PERIODO: ENERO-MARZO/91

TOTAL EVALUADO: 5000 EVENTOS



CICLO

PHVA

CICLO DE EDWARDS DEMING

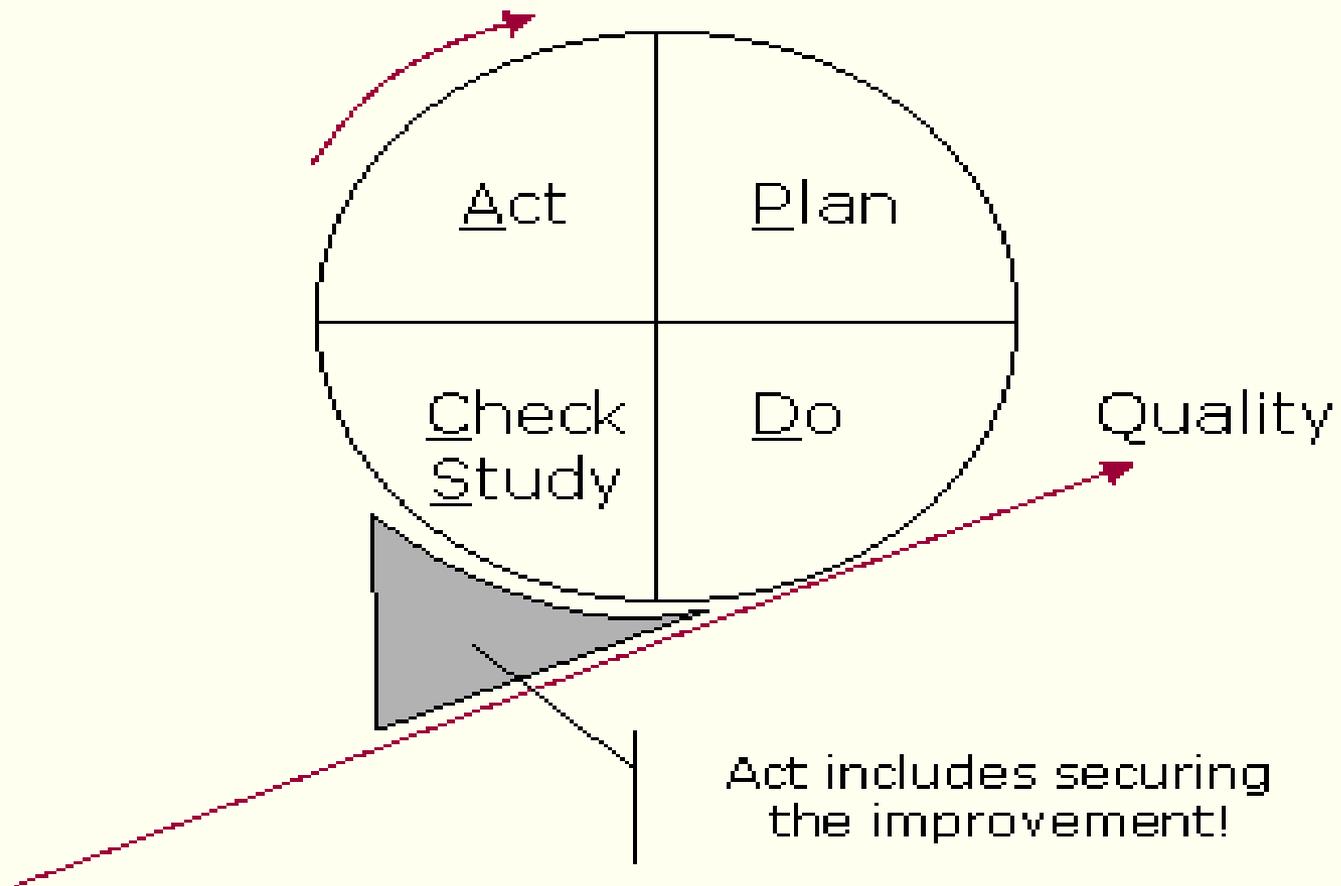


MÉTODO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

PHVA		FASE	OBJETIVO
P	①	Identificación del problema	Definir claramente el problema y reconocer su importancia.
	②	Observación	Investigar las características específicas del problema con una visión amplia y desde varios puntos de vista.
	③	Análisis	Descubrir las causas fundamentales.
	④	Plan de acción	Concebir un plan para bloquear las causas fundamentales.
H	⑤	Acción	Bloquear las causas fundamentales.
V	⑥	Verificación	Verificar si el bloqueo fue efectivo.
	no ⑦ ?	¿Fue efectivo el bloqueo?	
A	⑦ S	Estandarización	Prevenir la reaparición del problema.
	⑧	Conclusión	Recapitular todo el proceso de solución del problema para el trabajo futuro.



Deming Cycle (PDCA)(PDSA) Dr. W. Edwards Deming



DDIMM

MEJORAMIENTO

R

Documentado

Desplegado

Implementado

Medido

Mejorado

D

D

I

M

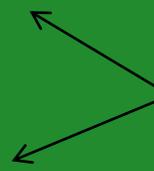
M

P

H

V

A



PRIORIZACIÓN

CONCEPTOS

Los **factores críticos de éxito** son entendidos como aquellos aspectos que si todos los miembros de la institución contribuyen a cumplir, permitirán el logro de los objetivos y metas institucionales. Son aquellos aspectos o variables que, estando bajo el control de la institución y siendo medibles en el tiempo, se requiere **controlar** para el logro de los **resultados** esperados.

Ejemplos de ellos son:

- Sostenibilidad financiera.
- Rentabilidad social.
- Satisfacción del cliente externo.
- Satisfacción del cliente interno.
- Calidad de la atención.

Fuente: Guía elaboración PAMEC (Minprotección)

Riesgo
Volumen
Costo

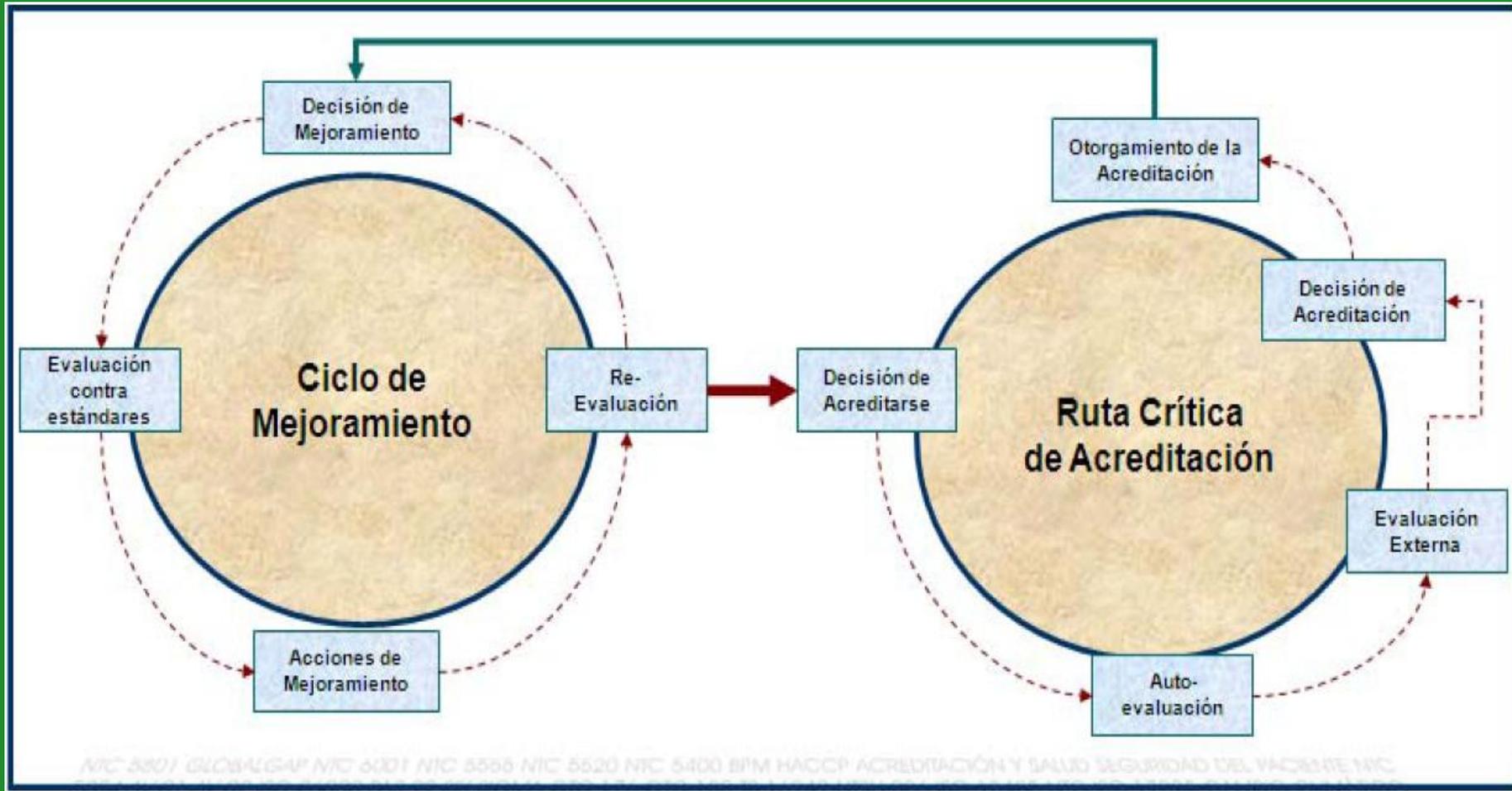
MATRIZ DE PRIORIZACION POR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

OPORTUNIDADES DE MEJORA	SATISFACCION DEL USUARIO	SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	RENTABILIDAD SOCIAL	CALIDAD DE LA ATENCION	TOTAL
DEMORA EN LA ASIGNACION DE CITAS MEDICAS ESPECIALIZADAS EN CONSULTA EXTERNA.					
CONGESTION EN EL SERVICIO DE URGENCIAS					
FALTA DE DISPONIBILIDAD DE CAMAS EN EL SERVICIO DE HOSPITALIZACION					
INTERDEPENDENCIA DEFICIENTE ENTRE APOYO DIAGNOSTICO Y OTROS SERVICIOS ASISTENCIALES					
DILIGENCIAMIENTO INCOMPLETO DE REGISTROS CLINICOS					
FALTA DE ADECUADO MANTENIMIENTO EN LAS INFRAESTRUCTURA					
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	ALTO	
		1	3	5	

RUTAS



RUTAS



5W1H

MONITORIZACIÓN



UNIDAD FUNCIONAL / PROCESO:

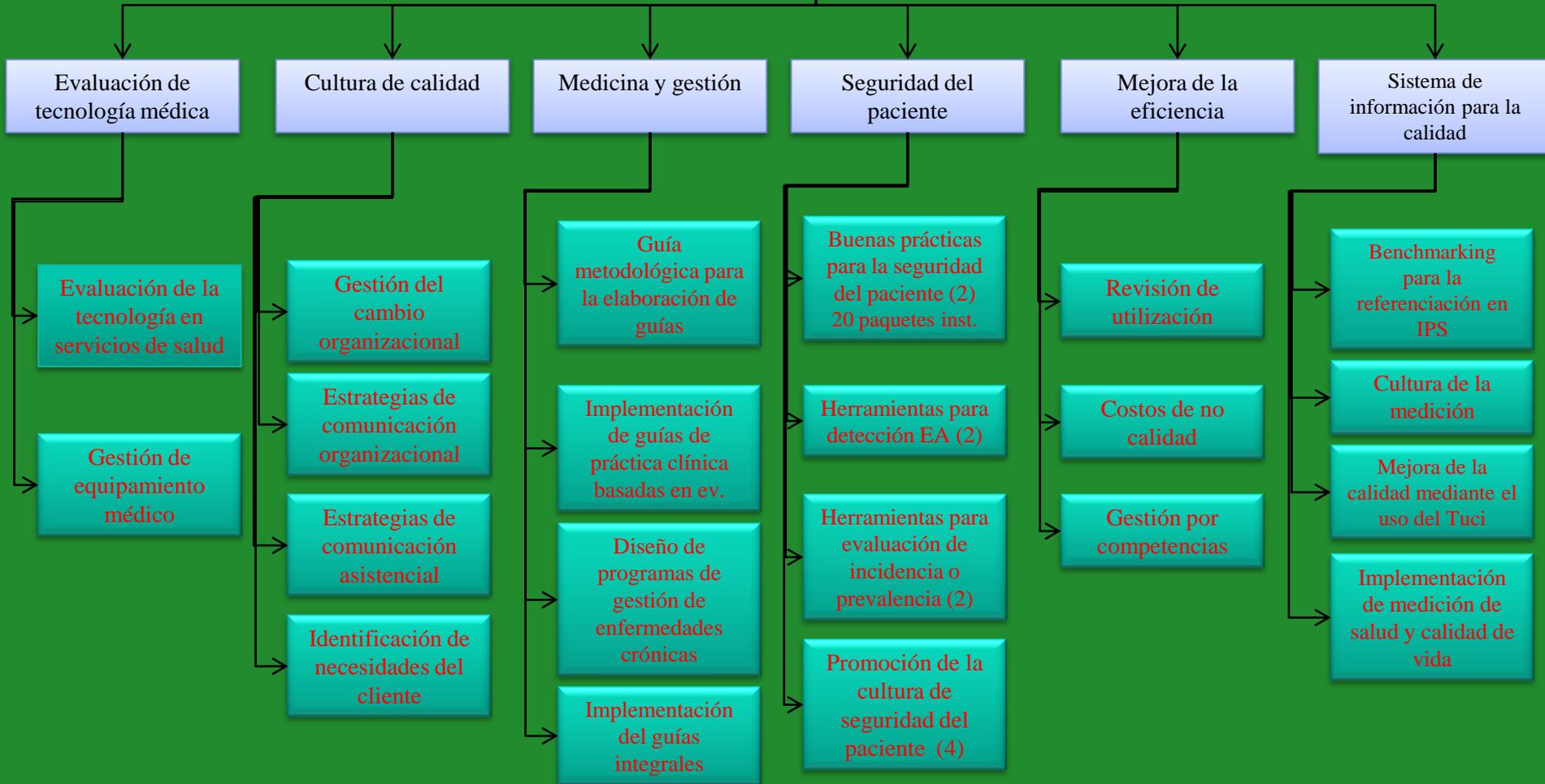
META A LOGRAR

INDICADOR DE SEGUIMIENTO

ACTIVIDADES PLANEADAS PARA EL PERIODO	ACTIVIDADES EJECUTADAS	PROBLEMAS QUE SE PRESENTARON	CAMBIOS EN LAS METAS

PALABRAS y HERRAMIENTAS

HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD



PALABRAS CLAVES

Unidos

Oportunidad de Mejora

Impacto

Análisis

Medir

Evidencia

Práctico

Eficiente

Innovación

Humildad

Apoyo

Transparencia

Periódico

Sistemático

Liderazgo

Confianza

Hacer lo correcto correctamente

GRACIAS