



**Ministerio de Salud**  
Personas que atendemos personas



**Dirección General de Salud de las Personas**

**Dirección de Calidad en Salud**

**Pautas para la Elaboración de  
Proyectos de Mejora Continua**

**2006**



# *Gestión de Proyectos de Mejora*

1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Gerencia.
2. Identificación y Selección del Proyecto de Mejora.
3. Método de Solución de Problemas y uso de Herramientas de Calidad.
4. Gestión del Proyecto y Trabajo en Equipo.
5. Capacitación.
6. Creatividad.
7. Continuidad y Mejora de los Resultados.
8. Resultados



# 1. Liderazgo y Compromiso de la Alta Gerencia



Compromiso y participación de la Alta Gerencia, el apoyo y respaldo al proyecto y a los miembros del equipo.

***Dirección de Calidad en Salud***



## ***1.1 Organización de Soporte para Promover el Trabajo en Equipo***

- ✓ Directivos desarrollan políticas que promuevan el trabajo en equipo, el cual debe figurar como una tabla de valores en la organización.
- ✓ Mecanismos del trabajo en equipo y mecanismos de participación de los directivos en el desarrollo de los proyectos, debidamente documentados.





## ***1.2 Facilidades otorgadas a los Equipos de Proyectos de Mejora***

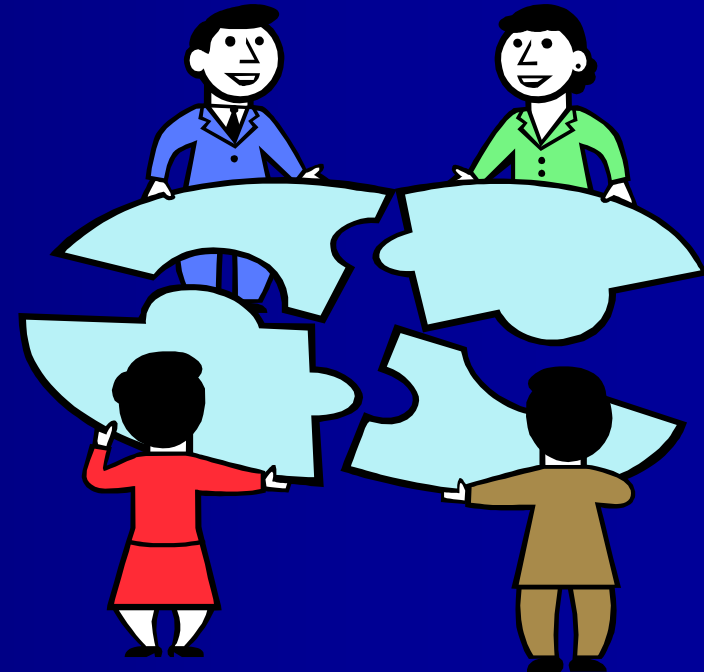
- ✓ Políticas y facilidades otorgadas por los Directivos para viabilizar el trabajo del equipo del proyecto, incluye la asignación de recursos.
- ✓ Mecanismos de comunicación del equipo con los Directivos deben estar establecidos y oficializados.

	<b>Discursos</b>	<b>Reuniones con el Personal</b>	<b>Reuniones con el Equipo</b>
Director	<b>X</b>	<b>X</b>	
Adjunto	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Coordinador	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>



## ***1.3 Apoyo de la Alta Dirección en la Implantación de las Propuestas de Solución***

- ✓ Medios utilizados por directivos para dar soporte a la implementación de las mejoras. Como la forma en que las nuevas prácticas provenientes del proyecto de mejora son aprobadas, difundidas e implementadas.
- ✓ Directivos emplean parte de su tiempo visitando las diferentes instalaciones de la organización.





## ***1.4 Reconocimiento a los Equipos de Mejora***

- ✓ La organización debe contar con políticas de personal para reconocer al personal que participa en los proyectos de mejora.
- ✓ Los programas de reconocimiento, no emplean recompensas monetarias. El tipo de reconocimiento debe ser adecuado en cada organización.





## ***2. Identificación y Selección del Proyecto de Mejora***



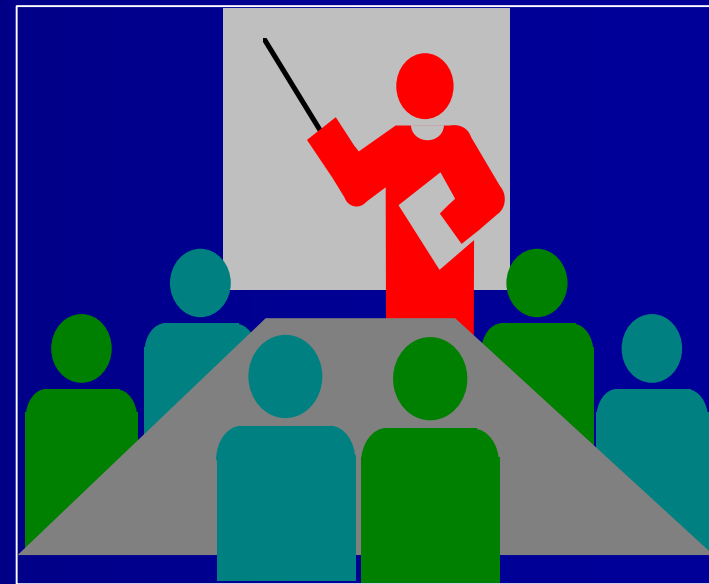
Camino utilizado para identificar y seleccionar el proyecto de mejora, con base en la estrategia de la organización y en la aplicación de un método sistemático.





## ***2.1 Análisis de la Estrategia de la Organización y de Oportunidades de Mejora***

- ✓ La orientación de los proyectos debe considerar los lineamientos estratégicos de la organización.
- ✓ Explicar como el proceso de planeación general se integra con la planeación de calidad (objetivos).
- ✓ Demostrar que se emplea fuentes externas de información en la planeación.





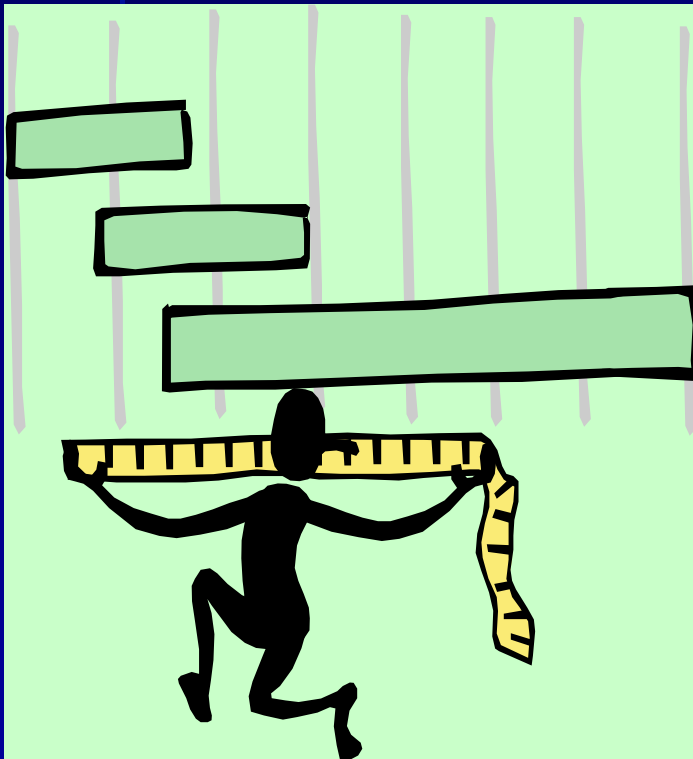
## ***2.2 Impacto en los Resultados de la Organización y Definición del Proyecto***

- ✓ Cuando se selecciona un proyecto de mejora se debe contar con un método para estimar el impacto en el desempeño de la organización.
- ✓ Incluye analizar por ejemplo impacto en la calidad, costos, clima laboral, productividad, etc. Debe haber un sustento lógico del por qué ha sido elegido





### ***3. Método de Solución de Problemas y Uso de Herramientas de la Calidad***



Camino seguido para llevar a cabo el proyecto de mejora, obtener conclusiones basadas en los de datos, análisis estadístico y aplicación de métodos de solución de problemas y herramientas de calidad.



## 3.1 Método de Solución de Problemas

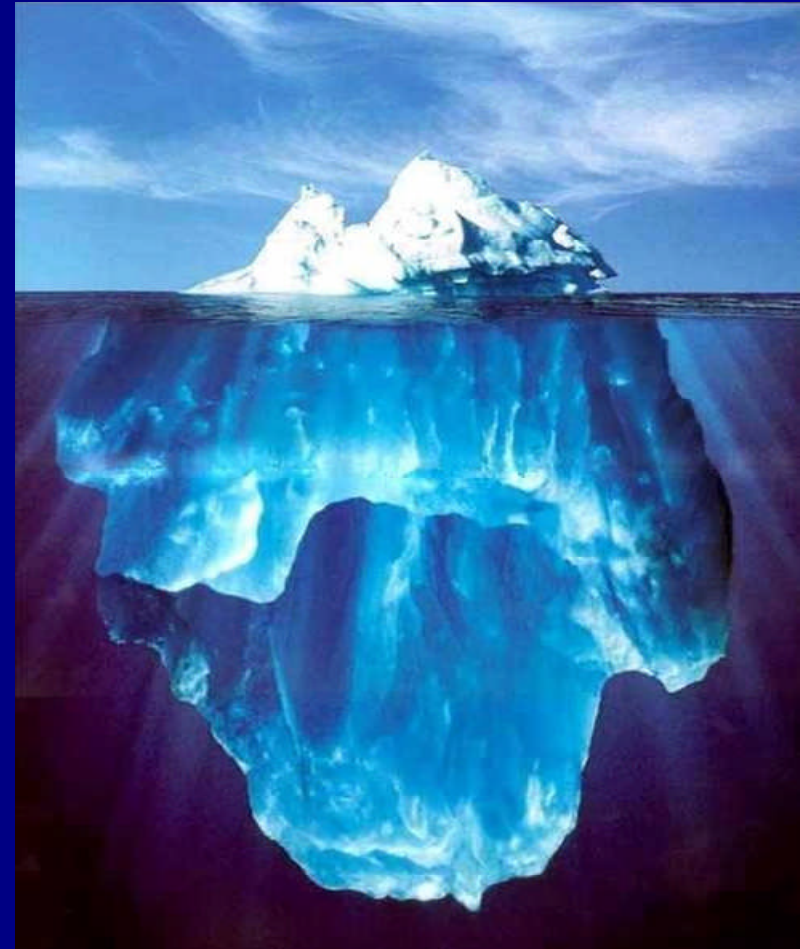
- ✓ Definir los siguientes aspectos:
  - ✓ Identificación del problema
  - ✓ Observación y planeamiento  
(señalar las razones de su selección)
  - ✓ Análisis del problema  
(identificar causas y su potencial influencia)
  - ✓ Análisis de soluciones  
(investigar las posibles soluciones)





## ***3.2 Recolección y Análisis de la Información para la Selección de los Proyectos de Mejora***

- ✓ Tener en cuenta:
  - ✓ Tipo y tamaño de la información a recolectar
  - ✓ La selección de fuentes de datos
  - ✓ Identificación de errores o limitaciones de la información.
- ✓ Es conveniente contar con un flujograma o listas de los pasos realizados para el proceso.





### 3.3 Herramientas de Calidad

- ✓ Debe seleccionar las herramientas que utilizará en base a un análisis sobre la pertinencia de utilizarlas.
- ✓ Por ejemplo:
  - ✓ Gráfico de Pareto: separa los aspectos significativos de un problema de los aspectos triviales.
  - ✓ Diagrama Causa-Efecto: representa varias causas que determinan el problema.



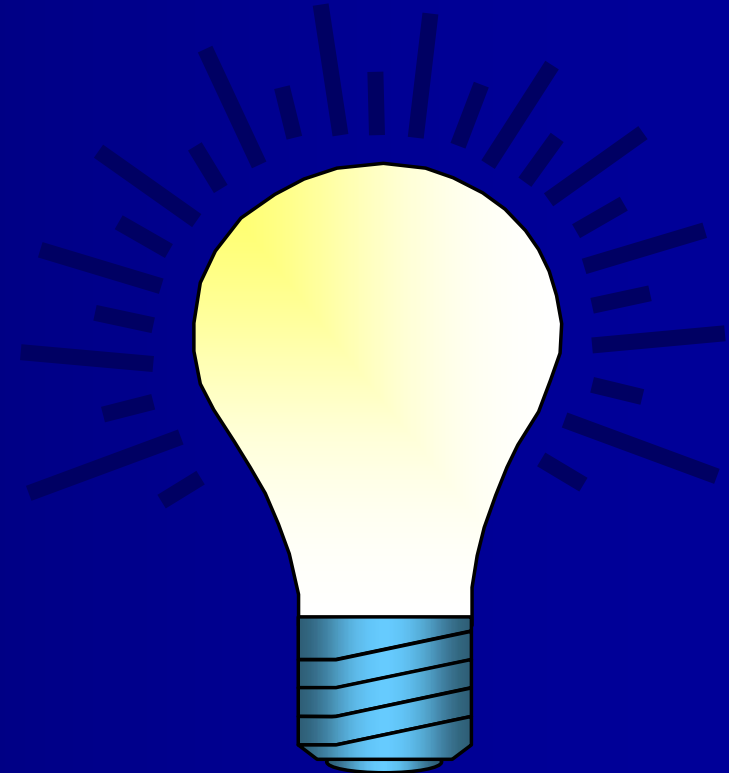


<b>Herramientas</b>	<b>Identif. de Probl.</b>	<b>Definición del Probl.</b>	<b>Identif. el Equipo</b>	<b>Analizar el Problema</b>	<b>Elegir la Solución</b>	<b>Implem. la Solución</b>
Lluvia de Ideas	X		X	X	X	
Herram. de Priorización	X			X	X	X
Flujograma	X	X	X	X	X	
Análisis Causa-Efecto				X		
Histograma				X		X
Gráfico de Dispersión				X		X
Gráfica de Pareto	X			X		X
Diagrama de Gantt			X		X	



## ***3.4 Concordancia entre el Método y las Herramientas***

- ✓ Correcta aplicación metodológica de las herramientas:
  - ✓ Identificación de problemas
  - ✓ Definición operativa del problema
  - ✓ Identificar las causas principales
  - ✓ Desarrollo de soluciones
  - ✓ Implementación y evaluación de las actividades para mejorar la calidad.







## ***4. Gestión del Proyecto y Trabajo en Equipo***



Como se gestiona los aspectos principales del proyecto tales como conformación del equipo, planificación, gestión del tiempo, gestión de la relación con personas y áreas claves, documentación.



## ***4.1 Criterios para la Conformación del Equipo del Proyecto***

- ✓ Forma como se selecciona el personal, si se han tenido en cuenta aspectos como disponibilidad, experiencia y conocimientos.
- ✓ Seis y siete personas procedentes de varias áreas de organización si lo que se desea es mejorar un proceso (convocar a representantes de cada paso del proceso).



## ***4.2 Planificación del Proyecto***

- ✓ Definir el objetivo del proyecto y debe tener un plan que resuma el desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar el objetivo.
- ✓ Evidencia de la identificación de requerimientos del usuario. Diagrama de Gantt. Reuniones regulares de revisión del avance
  - ✓ Describir la asignación de recursos, responsables y las prioridades.
  - ✓ Acciones que se realizarán si el desempeño no alcanza los niveles proyectados.



## 4.3 Gestión del Tiempo

- ✓ Es imprescindible en primer lugar determinar que acciones o tareas son las más importantes.
- ✓ Una vez establecidos los objetivos, debe darse un orden de prioridad a cada actividad
- ✓ La gestión incorrecta del tiempo se debe entre otros a:
  - ✓ La inexistencia de objetivos definidos previamente
  - ✓ Diferenciar lo importante de lo urgente
  - ✓ Negación de que no podemos hacerlo todo
  - ✓ Insuficiente delegación de tareas
  - ✓ Exceso de información para el análisis (imprecisa o tardía)



## ***4.4 Gestión de la Relación con Personas y Áreas Claves de la Organización***

- ✓ Como el equipo induce un comportamiento de colaboración y apoyo en personas y áreas claves de la organización.
- ✓ Describir las estrategias utilizadas para aumentar la delegación de facultades.
- ✓ Generación y distribución regular de reportes de datos relativos a resultados preliminares al personal de las áreas clave.



## ***4.5 Documentación***

- ✓ Conjunto de documentos tales como actas de reuniones, informes, estudios y registros con los que cuenta el equipo para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Son documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control del proyecto.
- ✓ Implica la existencia de criterios para el manejo de la documentación, la definición de responsabilidades, mantenimiento de la documentación, formatos adecuados para el registro, control y distribución de la documentación.



## ***5. Capacitación***



Capacitación recibida por los miembros del equipo para elevar sus conocimientos e incrementar su desempeño para el desarrollo del proyecto.



## ***5.1 Programa de Capacitación del Equipo***

- ✓ Los equipos deben tener un método para la identificación de necesidades de capacitación con respecto al proyecto de mejora.
- ✓ Análisis de la brecha existente entre los conocimientos, experiencia y/o habilidades necesarias para la ejecución del proyecto y el nivel actual de cada uno de los miembros del equipo.
- ✓ Por ejemplo en técnicas de solución de problemas, herramientas de la calidad, trabajo en equipo, liderazgo, etc.



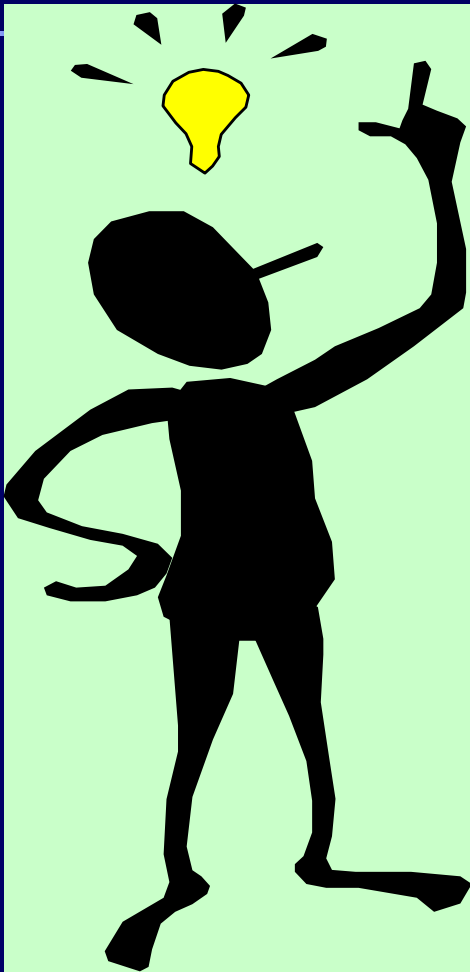


## ***5.2 Impacto de las Actividades de Capacitación***

- ✓ Las actividades de capacitación deben ser evaluadas para identificar su efecto en la mejora del desempeño.
- ✓ Se consideran cuatro dimensiones:
  - ✓ Los datos de reacción recolectados por medio del cuestionarios o encuestas.
  - ✓ El aprendizaje, reporta datos sobre la efectividad de la capacitación.
  - ✓ Cambio en el comportamiento, encuestas de seguimiento a los involucrados en la capacitación.
  - ✓ Resultados de calidad, todo debe resultar en una calidad mejorada de los procesos



## ***6. Creatividad***



Toma en consideración la novedad y el ingenio en el diseño de las soluciones y en la forma de implementarlas.

***Dirección de Calidad en Salud***



## ***6.1 Habilidad para Encontrar soluciones de Bajo Costo y Alto Impacto***

- ✓ Debe plantearse alternativas de solución de bajo costo, en oposición a otras soluciones convencionales que representen un reducido porcentaje de beneficio.
- ✓ Se puede mostrar datos del por qué la solución que se plantea mediante un proyecto de mejora es la de más bajo costo (matriz de priorización) y que será la más efectiva (gráfico de pareto).
- ✓ En lo posible comparar datos de otras intervenciones locales similares.



## ***6.2 Originalidad de la solución planteada***

- ✓ Las soluciones que los equipos plantean de preferencia deben ser soluciones de tipo no convencionales, evitando caer en los paradigmas dominantes en el tema y utilizando un pensamiento abierto y novedoso.
- ✓ El detalle sobre las diferencias que existan con experiencias similares en caso de Benchmarking deben ser bastante claras. Mostrar gráficos y resultados de la experiencia propia.



## ***7. Continuidad y Mejora de los Resultados***



Desarrollo e implementación de un programa de actividades para asegurar la continuidad y mejora de los resultados.

***Dirección de Calidad en Salud***



## ***7.1 Continuidad y Mejora de los Resultados***

- ✓ El equipo del proyecto desarrolla y ejecuta un conjunto de actividades orientadas a garantizar que el proyecto implementado continúe trabajando a futuro y permita su mejora permanente.
- ✓ Incorporar la identificación de los principales peligros en el mantenimiento futuro de la mejora alcanzada, es decir el conjunto de acciones orientadas a evitar dichos peligros.



## **8. Resultados**



Resultados generados por el proyecto de mejora en el diseño de la organización en los aspectos específicos de orientación al usuario interno/externo, las finanzas y la eficiencia organizacional.



## ***8.1 Resultados de Orientación hacia el Usuario Interno/Externo***

- ✓ Son datos e información de cómo el proyecto mejoró directa o indirectamente los indicadores de todas las áreas involucradas con el cambio.
- ✓ Es preciso reportar los datos de mejoras en los niveles de satisfacción del usuario debido a los esfuerzos de mejora de la calidad.
- ✓ Examinar el nivel actual de desempeño en relación con los niveles pasados.





## ***8.2 Resultados Financieros***

- ✓ Se debe contar con información sobre los resultados financieros alcanzados por la organización como consecuencia de la ejecución del proyecto de mejora.
- ✓ Esto puede ser producto de una mayor captación de usuarios de los servicios por la mejora de la calidad de atención, o puede traducirse en ahorros por reducción de reprocesos.
- ✓ Comprende el desarrollo de indicadores relevantes para ver incremento de ingresos, reducción de costos, etc.



## ***8.3 Resultados de la Eficiencia Organizacional***

- ✓ Se debe tener información sobre los resultados de la eficiencia organizacional del proceso, actividad, área o productos mejorados.
- ✓ Los indicadores pueden comprender aspectos como el incremento de productividad como consecuencia de un mejor uso de los recursos, la reducción de tiempos, reducción de tasas e indicadores sanitarios negativos, reducción de accidentes de trabajo, de eventos adversos, etc.



**Ministerio de Salud**  
Personas que atendemos personas



***“ LA CALIDAD NO SE OBTIENE  
POR CASUALIDAD,  
ESTA SIEMPRE ES EL  
RESULTADO DE UN  
ESFUERZO INTELIGENTE ”***

***. . . . Peter Druker***

***Muchas Gracias***