



Gestión de calidad

Tema 2. Elaboración de Planes de Mejora en Calidad de Servicios

2.1. Concepto de Plan de Mejora.	2
2.1.1. Pasos para elaborar un Plan de Mejora.	3
2.1.2. Protocolo para la elaboración de un Plan de mejora	6
2.2. Concepto de Calidad de Servicios.	7



2.1. Concepto de Plan de Mejora

La **excelencia** de una organización se caracteriza por la capacidad de tomar decisiones y de **mejora continua**. Es importante, que una organización analice su desarrollo y marque sus **puntos fuertes y débiles**.

La planificación de estrategias es el mejor punto de partida. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

Teniendo en cuenta la visión interna de una unidad o servicio evaluado y la visión de los evaluadores externos, el equipo responsable de la unidad o servicio formula las **propuestas de mejora** que negociará con los responsables de la institución.

El plan de mejoras o **plan de mejora** se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto es una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables que tengan relación con la unidad o del servicio.

El plan de mejoras integra la **decisión estratégica** sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de las acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

El plan de mejoras permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de estas.
- Negociar la estrategia a seguir.



- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.
- El plan elaborado en base a este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de la enseñanza
- universitaria para que sea claramente percibida por su destinatario final.

¿Qué es un Plan de Mejora? un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su funcionamiento (unidades, servicios, etc.). Los Planes de Mejora pueden incluir muchas acciones relacionadas con la organización, con procesos o procedimientos concretos desde la puesta en marcha de una cultura de la evaluación y la mejora continua, con el fin de aumentar el nivel de equidad y de excelencia de una unidad o servicio de salud. Las acciones de mejora tienen que ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Asimismo, tienen que planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y evaluar sus efectos. Un plan de mejora de salud tiene que redundar en una mejora del nivel de salud de los usuarios ya sea a nivel de prevención primaria, secundaria y, en su caso terciaria.

Un Plan de Mejora tiene que incluir los siguientes elementos: áreas de mejora, objetivos, acciones, responsables, instrumentos de evaluación, temporalización del seguimiento.

2.1.1. Pasos para elaborar un Plan de Mejora.

Primero se identificará el área o las áreas de mejora

Una vez realizado el diagnóstico, la unidad o servicio evaluado conoce las principales fortalezas y debilidades con relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

Segundo, se identificarán las principales causas del problema.



UNIVERSIDAD DE BURGOS

DRA. MARIA CONSUELO SAIZ MANZANARES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA SALUD

La solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar:

- el diagrama de espina (causa-efecto),
- diagrama de Pareto,
- tormenta de ideas.
- Análisis de los indicadores de calidad.

Tercero, se formularán los objetivos en función de las áreas de mejora detectadas y de los problemas que se han aislado. Los objetivos tienen que ser:

- Concretos.
- claros.
- Medibles.
- Realistas.
- Flexibles (susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial).
- Comprensibles (cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir).
- *Acotados*: en tiempo y grado de cumplimiento.
- *Obligatorios*: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

Cuarto, seleccionar las acciones de mejora para ello se debe estudiar las posibles alternativas para la mejora y se analizarán pros y contras de las mismas y se elegirán las que se van a poner en marcha.

Quinto, realizar una planificación. Es preciso realizar un estudio de viabilidad de las posibilidades. Para realizar dicho plan es preciso considerar los siguientes aspectos:

1. Dificultad de implantación. Por ello las acciones de mejora que se barajan se deben evaluar atendiendo a su dificultad (1. mucha, 2. bastante, 3. poca, 4. ninguna).



UNIVERSIDAD DE BURGOS

DRA. MARIA CONSUELO SAIZ MANZANARES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA SALUD

2. *Plazo de implantación.* Se debe evaluar el coste de la puesta en marcha de las acciones desde el punto de vista del tiempo de consecución y del coste en recursos materiales y/o personales, en una escala tipo Likert de 1 a 4 (1. Largo, 2. Medio, 3. Corto, 4. Intermedio).

Sexto, impacto en la organización, implica un análisis del resultado de la actuación a implantar desde el análisis del grado conseguido y también el despliegue de impacto que afecta la medida con relación a otros servicios o a la propia organización, se medirán también con una escala tipo Likert de 1 a 4 (1. Ninguno, 2. Poco, 3. Bastante, 4. Mucho).

Séptimo, seguimiento del Plan de mejora, se tiene que establecer una temporalización en el seguimiento del plan. El cronograma se ordenarán los plazos establecidos para la consecución de las acciones de mejora.

Un ejemplo del diseño del plan de mejora se expone a continuación y un esquema para la elaboración del Plan en la Figura 1.

Acciones de Mejora	Objetivos	Tareas	Responsables de la tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Indicadores de seguimiento y consecución	Calendario y Temporalización	Responsable del seguimiento

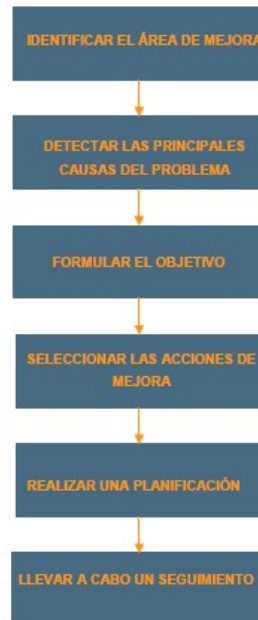


Figura 1. Tomado de ANECA Pasos a seguir para la elaboración de un plan de mejoras.

2.1.2. Protocolo para la elaboración de un Plan de mejora

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas será necesario especificar las **tareas concretas** que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello, se tendrá que determinar quién va a ser el **responsable** de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los **recursos humanos** y **materiales** necesarios, el **período de consecución**, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y **seguimiento** de las mismas.

Con toda probabilidad esta esta planificación precisará de una negociación entre todos los responsables e implicados, en diferentes niveles. El protocolo de trabajo se iniciará con la **identificación de las áreas de mejora** que se establecerán desde la detección de fortalezas y debilidades del servicio o unidad. Seguidamente se presenta una rejilla como posible ejemplo del registro.



ÁREA DE MEJORA Nº 1:	
Descripción del problema	
Causas que provocan el problema	
Objetivo a conseguir	
Acciones de mejora	1. 2. 3. (...)
Beneficios esperados	

Figura 2. Tomado de ANECA ejemplo para la selección de las acciones de mejora dentro de un plan de mejoras.

2.2. Concepto de Calidad de Servicios.

La **calidad de un servicio** es una metodología que se efectúa tanto en organizaciones privadas, públicas y sociales para garantizar la plena satisfacción de sus usuarios. Esta metodología analiza las siguientes dimensiones:

- Accesibilidad
- Comunicación
- Competencia
- Credibilidad
- Confiabilidad
- Velocidad de Respuesta
- Seguridad
- Empatía

Se concreta en las cartas de servicio, un ejemplo se puede consultar en las Cartas de Servicio de la Junta de Andalucía [Link](#)

Referencias

- ANECA [Link](#)
- Spanish Network of Agencies for Assessing National Health System Technologies and Performance [Link](#)



UNIVERSIDAD DE BURGOS

DRA. MARIA CONSUELO SAIZ MANZANARES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA SALUD

- Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS) [Link](#)
- Unidad e de Asesoramiento Científico-técnico (avalia-t). Consejería de Sanidad. Junta de Galicia [Link](#)
- Agencia de Evaluación de Tecnologías Sanitarias de Andalucía [Link](#)
- Instituto Aragonés de Ciencias de la Salud [Link](#)
- Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias Consejería de Salud Comunidad de Madrid [Link](#)
- Servicio Canario de Salud [Link](#)
- Servicio de Evaluación Euskadi [Link](#)
- Instituto de Salud Carlos III [Link](#)
- Guías de prácticas clínicas [Link](#)
- Cartas de Servicio de la Junta de Andalucía [Link](#)



UNIVERSIDAD DE BURGOS
DRA. MARIA CONSUELO SAIZ MANZANARES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA SALUD

Licencia

Autora: Dra. María Consuelo Sáiz Manzanares

**Área de Psicología Evolutiva y de la Educación
Facultad de Ciencias de la Salud
Universidad de Burgos**



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir igual 4.0 Internacional. No se permite un uso comercial de esta obra ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula esta obra original

Licencia disponible en:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>