

INTRODUCCIÓN A LA MEJORA DE PROCESOS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD

CAPACITACIÓN LABORATORIO CENTRAL

Proyecto Mejora Continua
Octubre 2023

TERCERA SEMANA





Temario

- **Autoevaluación**
- Mejora Continua
- Método **PDCA**
- **Revisión de Tarea:** Completar la ficha del proceso elegido.
- Etapas para la **Mejora de Procesos**



Autoevaluación

La **autoevaluación** de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, **puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora** en la organización y a determinar las prioridades.





Mejora continua

El **objetivo** de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es **incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.**





Mejora continua

Acciones destinadas a la mejora

- a) **Análisis y evaluación** de la situación existente
- b) **Establecimiento** de los objetivos;
- c) **Búsqueda de posibles** soluciones
- d) **Evaluación de dichas soluciones** y su selección;
- e) **Implementación de la solución** seleccionada;
- f) Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación
- g) Formalización de los cambios.





Mejora continua

Otras fuentes destinadas a la mejora

Información proveniente de:

- los clientes y otras partes interesadas,
- las auditorías,
- revisión del sistema de gestión de la calidad





Mejora continua

Papel de las técnicas estadísticas

- Comprender la **variabilidad y resolver problemas**
- Mejorar la **eficacia y la eficiencia.**
- **Mejor utilización de los datos disponibles** para ayudar en la toma de decisiones.
- La variabilidad **puede observarse en las características mensurables** de los productos y los procesos



Fuentes de variación

Causas comunes y especiales

CAUSAS COMUNES

Son un sistema de fuentes de variabilidad aleatoria estabilizado en el tiempo.

Son permanentes y están presentes en todos los procesos sin excepción.

Se mantienen en el tiempo dentro de límites predecibles con fundamento estadístico.

Un proceso en estado de control incluye solamente este tipo de causas (85% de casos)

CAUSAS ESPECIALES

Están originadas en causas puntuales, generalmente no predecibles.

Ocurren de manera circunstancial e imprevista.

Modifican el patrón de comportamiento del proceso establecido a partir de las causas comunes.

Cuando aparecen, el proceso queda fuera de control (15% de casos)



Documentación

Es información agrupada, con identidad definida, en soporte papel o digital
Deben aportar **valor**. No son un fin en sí mismo.

Hay distintos tipos

- **Manuales** de calidad
- **Planes de calidad** (establecen cómo se debe aplicar el sistema de gestión de la calidad)
- **Guías** (establecen recomendaciones)
- **Especificaciones** (establecen requisitos)
- **Procedimientos**, instrucciones, planos
- Registros



Método PDCA

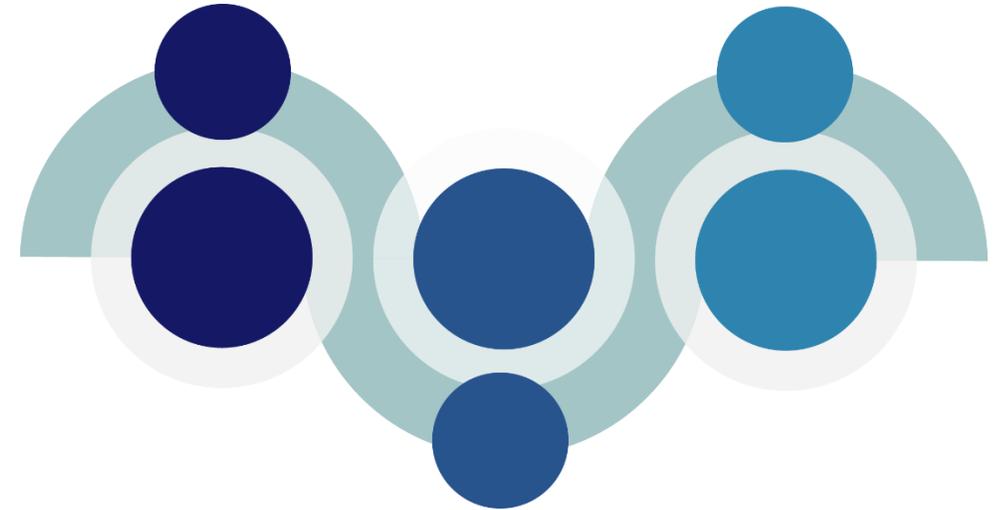
- Ciclo PDCA. **Primeras etapas** en un proceso de mejora.
- El equipo de mejora
- El relevamiento.
- Herramientas básicas a aplicar: SIPOC. Flujograma.



Enfoque metodológico

PDCA / PHVA

- Metodología desarrollada por **Shewart**
- **Ampliada y divulgada por Deming** en Japón en los años 50 (diseño –producción-venta y posventa) y los japoneses la adaptaron al conocido ciclo PDCA.
- **Deming en los 80s** lo vuelve a presentar como ciclo Shewart.
- **Más tarde lo renombra PDSA** ciclo de aprendizaje y mejora.

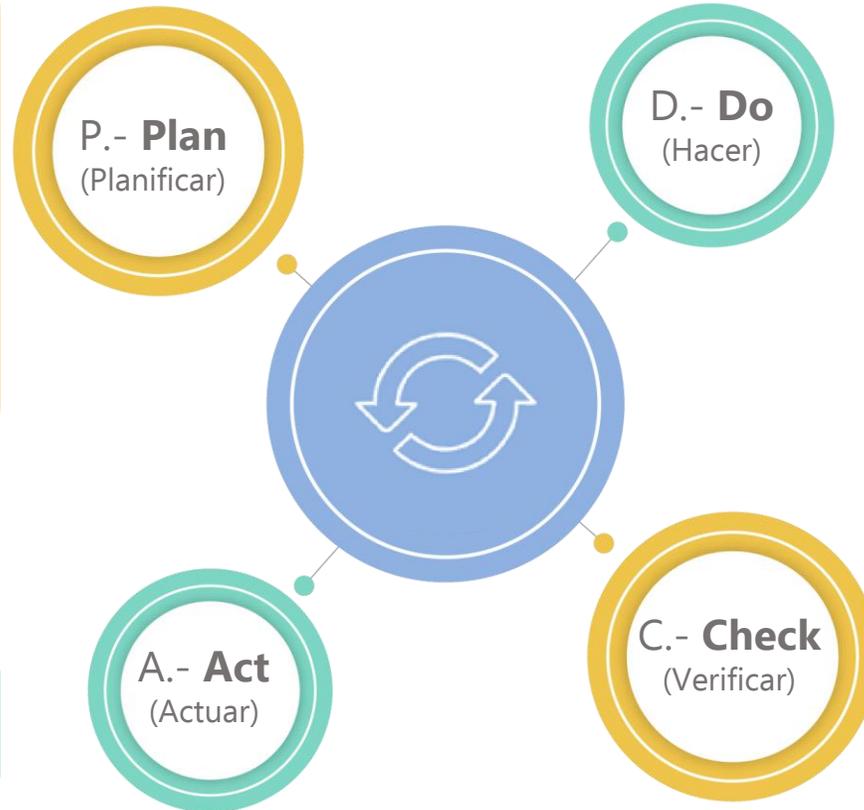




Ciclo PDCA para mejora de procesos

- **Seleccionar** el proceso
- **Definir** el proceso (elaborar la ficha)
- **Relevar situación actual** del proceso. (flujograma y sipoc)
- **Recopilar información** estadística y descriptiva. Nivel de desempeño del proceso.
- **Analizar.** Valor agregado. Análisis de tiempos y costos. Realizar un diagnóstico.
- **Elaborar plan** para minimizar tareas sin valor agregado o solucionar algún problema

- **Estandarizar los cambios para mantener lo ganado**



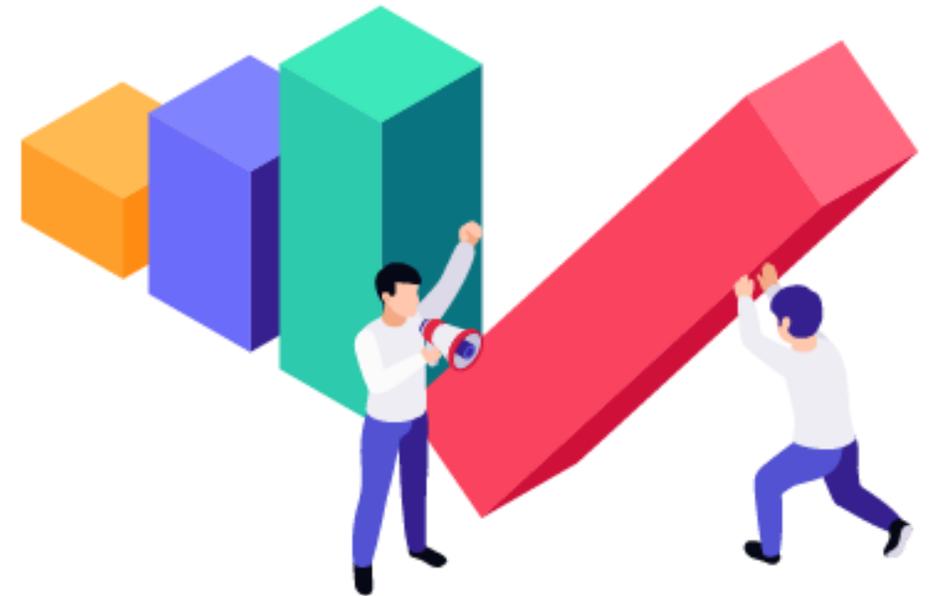
- **Implementar** el plan de acción

- **Evaluar** los cambios



Primeras etapas para la mejora de procesos

- **Seleccionar el proceso** (Matriz de selección)
- **Definir** el proceso (elaborar la ficha)
- **Relevar situación** actual del proceso. (flujograma y SIPOC)
- **Recopilar información** estadística y descriptiva. Nivel de desempeño.
- **Analizar**. Análisis del valor agregado. Análisis de tiempos y costos. Realizar un diagnóstico.
- **Elabora Plan** para minimizar tareas sin valor agregado.





Pasos previos al relevamiento

Antes de iniciar el relevamiento del proceso, es importante asegurarnos de:

- **Haber realizado la presentación formal** a la máxima autoridad o autoridad correspondiente y contar con el apoyo para que oficie de sponsor del proyecto.
- **Haber conformado y capacitado** al equipo de mejora.





Integración del equipo de mejora

El equipo deberá contar como mínimo con:

- **Un agente con capacidad para liderar un equipo** de trabajo y con conocimiento general del proceso en estudio y de la normativa asociada para cumplir con el rol de “líder”.
- **Agentes de distintas áreas que participen** del proceso en estudio.
- **Un agente de confianza** de la máxima autoridad política, para cumplir con el rol de “facilitador”.
- **De ser necesario: Un agente con perfil de sistemas informáticos** con conocimiento de los sistemas existentes en el organismo.



Competencias del equipo de mejora

Las competencias de este equipo son:

- **Identificar los procesos del organismo** y seleccionar el indicado para trabajar la mejora.
- **Validar con la autoridad** el proceso seleccionado.
- **Armar el plan de trabajo**, identificando el enfoque metodológico y plazo de duración.
- **Realizar entrevistas** con distintos agentes a fin de recabar la información necesaria para el análisis.
- **Solicitar información de registros** y documentaciones que puedan servir para el análisis.



Competencias del equipo de mejora

Líder

Tendrá la responsabilidad de **guiar al equipo hacia el logro de los objetivos planteados** y ser nexo con el facilitador.

Deberá adquirir los conocimientos necesarios para ello, como lo referente a la metodología de trabajo y el dominio de las herramientas básicas de calidad a utilizar. Moderar las reuniones. Coordinar el trabajo.

Facilitador

Persona de confianza de la máxima autoridad del organismo que será el **nexo entre el equipo, líder y la autoridad** y deberá eliminar todas las restricciones que se presenten durante el proyecto. **Asegurar la provisión de todos los recursos** necesarios para el cumplimiento del objetivo del equipo de mejora.



Relevamiento del proceso

El relevamiento se lleva a cabo en reuniones sucesivas del equipo y con la participación, cuando sea necesario, de distintos actores del proceso (agentes que participen del proceso). **La cantidad de reuniones variará según la conformación del equipo** y la complejidad del trámite.

Método entrevista y observación





Pautas para el relevamiento del proceso

Durante la entrevista a personas que no forman parte del equipo de mejora

Introducción

Hacer una introducción comentando el contexto donde se desenvuelve el proyecto, el tema de la reunión y el objetivo de la misma, ya que no siempre se ha comunicado con anterioridad.

Grabación

Es conveniente grabar con algún dispositivo las reuniones, para ello previamente se pedirá autorización a los entrevistados, aclarando que dicha grabación solo será de utilización para el trabajo de relevamiento y por el equipo. De ninguna manera será divulgada la misma.



Pautas para el relevamiento del proceso

Durante la entrevista a personas que no forman parte del equipo de mejora

Moderar

Escuchar con atención lo que manifiestan los entrevistados pero es importante que quien coordina la entrevista no pierda de vista el objetivo, pudiendo, si es necesario recordar el mismo a los entrevistados reencauzando la entrevista.

Chequeo

Chequear a cada momento, reiterando el entrevistador lo dicho por el entrevistado, para corroborar si hemos comprendido bien la información que nos está brindando.



Relevamiento del proceso

Se debe identificar

- **El dueño del proceso** (funcionario que tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento del objetivo de dicho trámite y quien debe llevar a cabo el seguimiento del mismo),
- La **normativa vigente** asociada, a fin de tener un conocimiento general del proceso,
- Las **áreas intervinientes**, donde se inicia el trámite, por donde transcurre y donde finaliza.
- Las **actividades** que se realizan en cada una de ellas
- La **documentación e información que fluye** a lo largo del proceso, antes y después de cada actividad identificada.

Se debe elaborar

- el mapa del proceso.
- el flujograma situación actual y
- el SIPOC.



Flujograma o diagrama de proceso

Es una representación gráfica de cómo el proceso fluye, donde se muestran las secuencias de pasos, actividades y decisiones que convierten las entradas en salidas. El flujograma funcional, que es el sugerido, muestra las áreas que intervienen en el mismo y las responsabilidades de cada área en las actividades incluidas.

Apertura de subprocesos Cuando alguna actividad lo requiera por el grado de complejidad, y **la misma sea identificada como subproceso**, puede ser necesario confeccionar por separado el flujograma de dicho subproceso.





Simbología comúnmente utilizada

		Ejecución de actividades
		Toma de decisión
		Conector con otro diagrama
		Control o inspección
		Archivo definitivo
		Archivo temporal

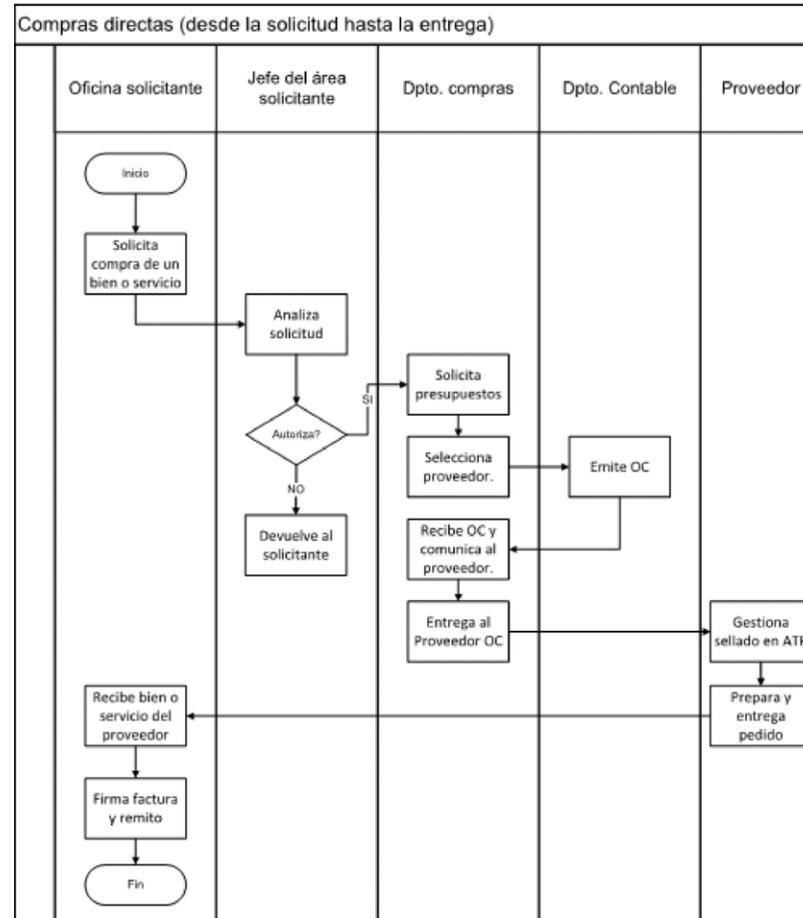


Simbología comúnmente utilizada



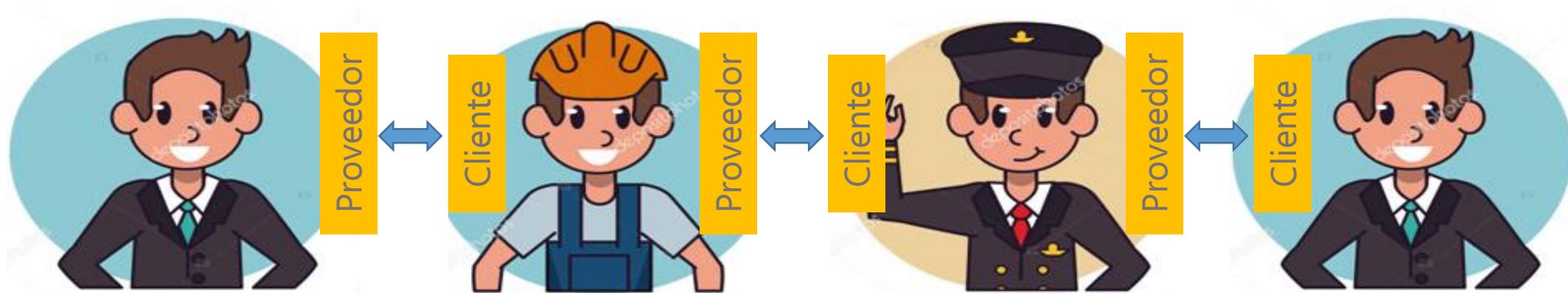


Simbología comúnmente utilizada





Cadena CLIENTE / PROVEEDOR





Recopilar información estadística y descriptiva

Nivel de desempeño

- **Recopilar información estadística** y descriptiva de cada paso del proceso y del proceso en su conjunto.
- **Identificar el nivel de desempeño** del proceso. Es efectivo? Es eficiente?
- **Observación directa sobre el proceso.** Validar. Comparar la información recolectada en las entrevistas y en la documentación, con la observada.





Análisis

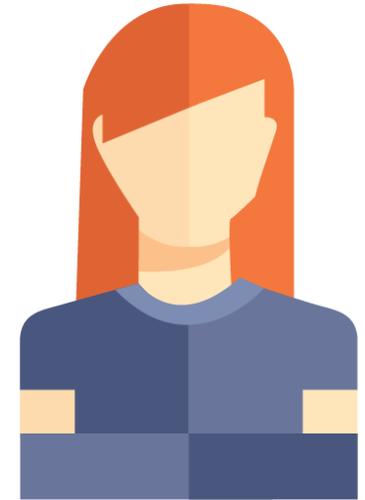
- **Determinar puntos** clave del proceso.
- Medir
- Análisis **de valor e identificación de problemas**: tareas que no agregan valor al proceso, tareas duplicadas, innecesarias, falta de control, controles excesivos, falta de estándares, cuellos de botella, deficiente sistemas de información, etc.
- Análisis **de tiempo y costos**





Diagnóstico

1. Cumplimos con los objetivos? Medir **eficacia del proceso**
2. Los procesos definidos **son los que nos permitirán cumplir con los objetivos?**
Son eficaces?
3. Los procedimientos **son los adecuados?**
4. Se han **asignado las responsabilidades?**





TAREA

1. **Clasificar las actividades** con y sin valor agregado
2. Identificar **tiempos y costos**

Muchas gracias



CHACO
Gobierno de todos