

Metodología de evaluación y mejora continuada

Unidad didáctica **3**

El análisis de oportunidades de mejora

Josep Davins Miralles

Índice del documento

Los proyectos de mejora: fases	3
Análisis de oportunidades de mejora	4
Escoger el grupo: selección del equipo de mejora	4
Aprendizaje práctico	4
Centrar el proceso a mejorar. Medición de la situación basal.....	4
Analizar las causas (acciones de mejora)	5
Herramientas para el análisis de problemas	7
1. El diagrama causa-efecto de Ishikawa o de "espina de pez"	7
2. El diagrama de flujo	8
3. El diagrama de Pareto	9
4. Otras herramientas para el análisis de problemas.....	10

En este documento se describen las herramientas más utilizadas en atención primaria para el análisis de problemas u oportunidades de mejora.

Los proyectos de mejora: fases

Un proyecto de mejora consta de las siguientes fases:

- selección de oportunidades de mejora (identificación de problemas),
- **escoger el grupo de mejora,**
- **centrar el proceso,**
- **analizar las causas,**
- escoger las acciones para mejorar (intervenciones),
- monitorizar (evaluar la intervención).

Los proyectos de mejora son esenciales para el abordaje sistematizado de situaciones que afectan a procesos concretos. Por este motivo, el primer paso del proyecto es la identificación, definición y priorización de las áreas a mejorar. Una vez seleccionada la oportunidad o problema, se estudian las causas de su mal funcionamiento. A continuación, se analizan las posibles alternativas y, una vez implantadas, la mejora conseguida debe mantenerse. Lo más importante no será resolver un problema concreto sino que cualquier persona sea capaz de utilizar este método.

En este documento se detallan las fases correspondientes al análisis de problemas, que van desde la selección del grupo de personas que lo trataran hasta el análisis de causas. En el mismo se describen las herramientas más utilizadas en atención primaria para el análisis de problemas u oportunidades de mejora.

Análisis de oportunidades de mejora

Una vez se ha identificado y seleccionado un problema se pasa a la siguiente fase, que es la que corresponde al análisis del mismo. Esta se podría desglosar en varias subfases: selección del equipo de mejora; medición de la situación basal y el análisis de causas del problema.

Escoger el grupo: selección del equipo de mejora

La mayoría de oportunidades de mejora requieren de un análisis más profundo. Implicar en la mejora de procesos a los profesionales que mejor los conocen es uno de los puntos clave en la gestión de la calidad. Una vez se ha identificado y seleccionado una oportunidad de mejora, debe escogerse a un grupo de individuos cercanos al proceso para que lo estudien. A este grupo de profesionales se les denomina equipo de mejora.

El equipo de mejora tiene la misión de transformar en resultados las oportunidades de mejora seleccionadas previamente. Están integrados por individuos conocedores o implicados en el proceso, interesados y motivados por la mejora, comprometidos con la participación y la dinámica de las reuniones, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto, perseverancia y con estabilidad en el trabajo. El número de integrantes está entre 3 y 8 individuos (para asumir cierta carga de trabajo). Suelen ser grupos "temporales" que existen mientras se aplica un proyecto de mejora concreto, aunque también pueden ser fijos, si se trata de procesos complejos. Es aconsejable que sean "multidisciplinarios", formados por personas de diversos colectivos del centro de salud e implicados en el tema a mejorar. La participación en un equipo de mejora es obligatoria, pues forma parte de las responsabilidades inherentes al trabajo en equipo. Sin embargo, es recomendable conseguir la participación de los profesionales de forma voluntaria, ya que su implicación en el proyecto es mayor. El grupo no está cerrado, por lo que se permiten altas y bajas por desmotivación o aportación escasa.

Aprendizaje práctico

Los componentes del grupo de mejora requieren un aprendizaje práctico. Este se realiza tanto con la formación teórica necesaria en cada caso (sobre los principios de la mejora, técnicas y herramientas para definir y solucionar problemas y habilidades para comunicarse y trabajar en equipo), como con la posibilidad de aplicar estos conocimientos en el terreno práctico, mediante la participación en el proyecto de mejora. Con el aprendizaje práctico aumenta la actitud positiva ante el cambio; la aptitud para realizarlo; la motivación para hacerlo en equipo; a corto plazo, se consigue abordar y/o mejorar un tema real; a medio plazo, se potencia un grupo de personas para que irradian esta nueva capacidad de la organización.

Centrar el proceso a mejorar. Medición de la situación basal

Una vez identificado el problema y seleccionado el equipo de mejora es necesario centrar el proceso a mejorar, definirlo y encontrar el problema clave. Se trata del diagnóstico del problema, es decir, el estudio de como se realiza el proceso para encontrar los puntos débiles:

- a) identificar los procesos afectados y estimar su influencia en la situación,
- b) identificar el proceso clave, en el que conviene centrar la mejora,

- c) ver posibilidades de acción y priorización, y
- d) determinar un indicador que permita mantenerlo bajo control durante el estudio.

Es frecuente cometer el error de definir la oportunidad de mejora como una solución, en lugar de hacerlo como un síntoma. Es conveniente un diagnóstico exacto de la situación antes de aplicar cualquier solución. Para definir el problema podemos ayudarnos del gráfico de recogida de datos, el diagrama de Pareto, el diagrama de flujo y otras representaciones gráficas descritas en este capítulo. Mejorar el proceso clave identificado debe estar a nuestro alcance. Debemos poder influir de forma significativa en la situación mejorable. Al final de esta etapa debe quedar claro el objetivo del equipo de mejora, la situación actual y el proceso a abordar.

Analizar las causas (acciones de mejora)

Una vez definida la situación y el proceso que se debe analizar, deben buscarse las causas que producen su mal funcionamiento, lo que se conoce como identificar y aislar la raíz del problema. Un mismo síntoma puede estar producido por múltiples causas. Es conveniente identificarlas y medir la influencia de cada una de ellas para tratar aquellas más frecuentes. La mayoría de oportunidades de mejora presenta más de una causa, que pertenece a alguno de estos tipos: causas que dependen de los clientes externos, del profesional, de la organización interna, por falta de recursos y estructurales, de la organización externa.

Para el análisis de las causas pueden utilizarse las herramientas que se describen en el siguiente apartado (diagrama de Ishikawa, diagrama de flujos, diagrama de Pareto). Se debe ser capaz de responder a las preguntas: ¿qué está fallando?, ¿dónde? y ¿cómo lo sabemos? Para facilitar el análisis de las posibles causas es útil clasificarlas en los grupos siguientes:

Causas que dependen de los clientes: son las debidas al cliente, de forma exclusiva, sin factores que dependan del profesional o de la organización. Tienen que ver con el nivel cultural y socioeconómico de la población, su capacidad de auto cura y su estado de salud.

Acción de mejora: Son causas con un abordaje difícil, pero a las que nos podemos adaptar. Es necesario revisarlas y determinar si sólo dependen del cliente.

Causas que dependen del profesional: suelen ser por dos motivos: déficit de actitud o de competencia del profesional (falta de conocimientos o habilidades). En ocasiones, cuando afectan a un grupo de personas, es difícil saber si dependen de ellas o de la organización.

Acción de mejora: Las causas por falta de conocimientos o habilidades técnicas se solucionan con formación y entrenamiento. El déficit de actitud es de solución más complicada. A pesar de que reconocer su existencia puede generar conflictos dentro del equipo, se deben afrontar con diálogo, justificaciones razonadas, buen entendimiento y paciencia. Las medidas punitivas o incentivadoras no son comunes en nuestro sistema sanitario público.

Causas que dependen de la organización interna: estrategias internas, protocolos y procedimientos consensuados, distribución de funciones y responsabilidades, circuitos organizativos, horarios y adecuación de los servicios a las necesidades de la población.

Acción de mejora: Las causas organizativas son las más frecuentes y de solución más asequible. Aunque puede costar implantar un cambio organizativo, una vez se ha conseguido dura más en el tiempo. Es frecuente que se asocien a otras de actitud, complicando su solución.

Causas por falta de recursos y estructurales: Son las causas por déficit de estructura o de recursos materiales (dietas, recetas, instrucciones escritas, material diagnóstico, de oficina, sistemas de registro, material clínico fungible, etc.).

Acción de mejora: Es necesario saber si se puede o no modificar estas causas. Es frecuente hallar algún déficit que se supone estructural y, en realidad, deberse a un desaprovechamiento de los recursos existentes en el centro de salud por causas organizativas, inadecuación o mal estado de lo que se tiene. En la mayoría de centros de salud es difícil diferenciar estas causas de las de organización externa que, en definitiva, es la que decide comprarlos o financiarlos.

Causas que dependen de la organización externa: estrategias, procedimientos o circuitos organizativos de otros niveles de la organización sanitaria (servicio de atención primaria, servicios centrales, hospital, profesional de referencia, etc.).

Acción de mejora: por definición, no se pueden solucionar desde el propio equipo de atención primaria ya que dependen del exterior. Aún así, estas causas deben comunicarse a quien tenga la responsabilidad de decisión de la situación y proponer soluciones.

Herramientas para el análisis de problemas

Para analizar problemas se pueden utilizar múltiples herramientas. En este documento SE describen las más utilizadas: el diagrama causa-efecto, el de flujos y el de Pareto.

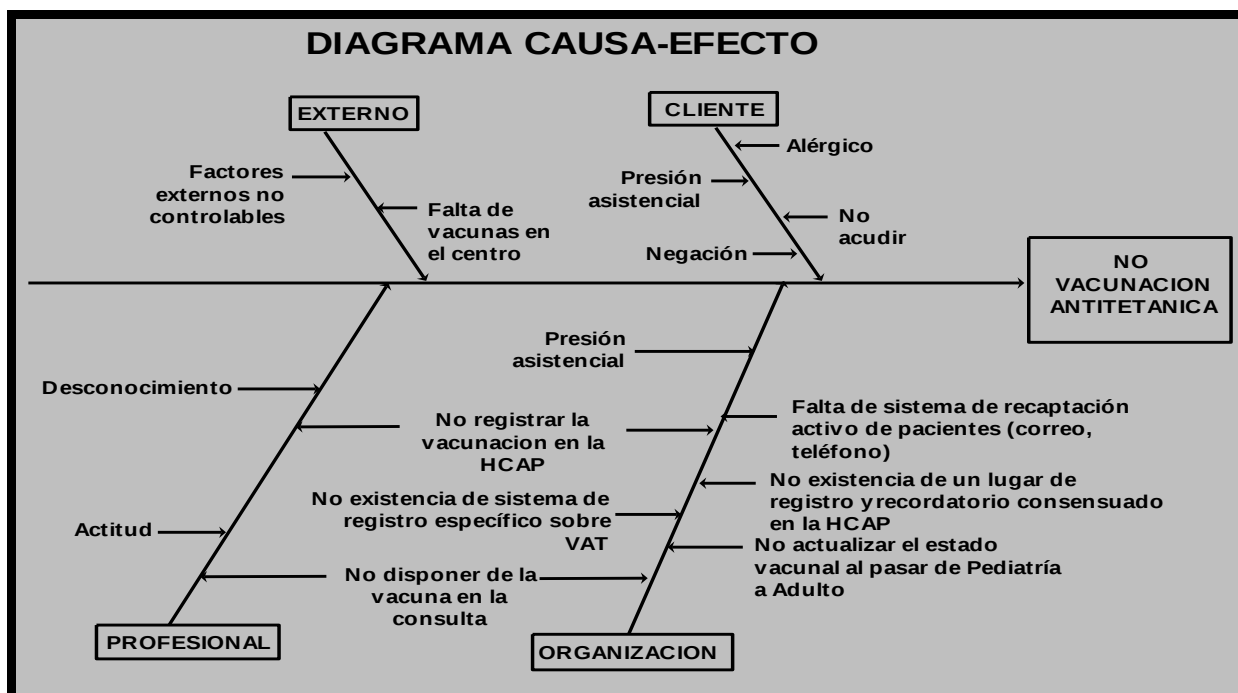
1. El diagrama causa-efecto de Ishikawa o de "espina de pez"

OBJETIVOS: El diagrama causa efecto de Ishikawa sirve para desplegar una gran cantidad de información sobre un problema (efecto) de forma condensada y organizada e identificar las causas o factores que contribuyen a él agrupándolos en categorías o clases. Debido a su representación gráfica también se denomina diagrama en espina de pez (figura 5).

VENTAJAS E INCONVENIENTES: Entre sus ventajas destaca el que ayuda al trabajo de equipo, los puntos de vista de unos pueden sugerir otros a los demás, profundizando en el conocimiento del proceso al ser estudiado de forma global. El diagrama de causa-efecto ayuda a generar de forma estructurada las teorías acerca de las causas de error en el proceso. El principal inconveniente es que no cuantifica, es subjetivo.

DESCRIPCIÓN: Para crear el diagrama: Se pone el efecto a la derecha de la espina principal. Se escriben las categorías escogidas en las espinas secundarias. Mediante una lluvia de ideas con implicados en el proceso se generan opiniones sobre las posibles causas que se ordenan en el diagrama de Ishikawa en la categoría correspondiente. Debemos preguntarnos el "por qué" de las causas para no quedarnos en puntos intermedios, lo que se conoce como peeling the onion. Si hace falta, se añaden o se retiran ramas de la espina inicial con objeto de identificar todas las causas posibles. Una vez desplegado se escogen las causas o grupo de causas que deben eliminarse (si es un problema), o ser puestas en marcha (si es una iniciativa de mejora). Posteriormente se establece un plan de comprobación y recogida de datos y se analiza la información recogida y priorizada sobre la base de facilitar la corrección del problema estudiado.

Figura: Ejemplo de diagrama de Ishikawa: análisis de la "baja cobertura antitetánica"



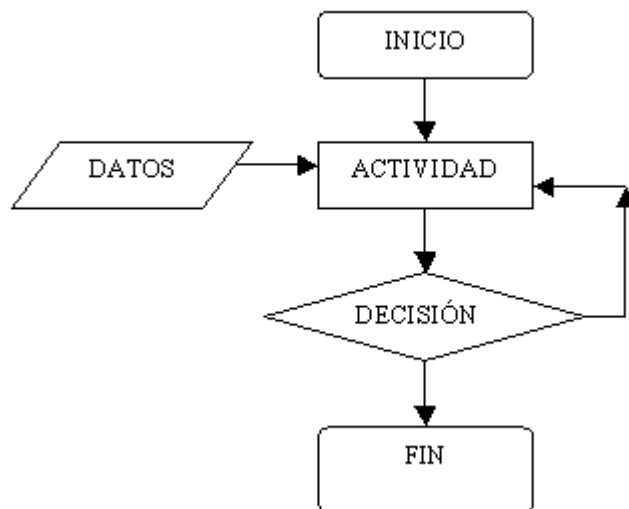
2. El diagrama de flujo

OBJETIVOS: Un diagrama de flujo es un gráfico en el que se representa de forma estructurada la secuencia de todos los pasos que constituyen un proceso. Nos dice cómo, cuándo y quién lo realiza, y dónde se produce cada paso específico. Sirve para identificar puntos conflictivos y oportunidades de mejora.

VENTAJAS E INCONVENIENTES: Es una de las herramientas más útiles en la mejora de procesos, ya que aporta una visión al detalle de cada uno de los pasos y/o acciones que los forman.

DESCRIPCIÓN: Los pasos a seguir son: formación de un equipo de mejora que lo conozca a fondo, es decir, que lo integren miembros de todos los colectivos implicados; delimitar inicio y final del proceso. Cuanto más largo, sea más complejo será su análisis; hacer primero un esquema general del proceso y después uno detallado de todos los pasos que se producen en él; buscar aquellos que no sean necesarios y reducir el tiempo de cada uno de ellos. En general, se eliminarán aquellos que no sean operaciones.

Figura: Símbolos del diagrama de flujo



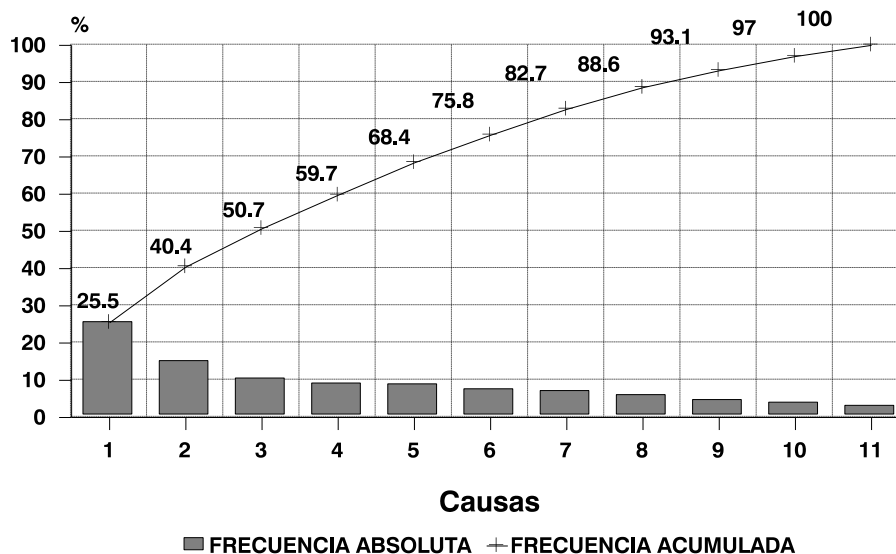
3. El diagrama de Pareto

OBJETIVO: El diagrama de Pareto se basa en el principio de Pareto: "Aunque un gran número de factores individuales contribuye a un efecto, relativamente pocos de ellos ocasionan la mayor parte del efecto". Este pequeño grupo de causas responsables de la mayor parte del efecto se denomina "pocos vitales" (vital few), para diferenciarlos del resto, los "muchos útiles" (useful many). Se conoce como la ley del 20-80: el 20% de las causas originan el 80% de los problemas. Es decir, si solucionamos este pequeño porcentaje, habremos resuelto la mayor parte de los problemas, rentabilizando al máximo los recursos disponibles.

VENTAJAS E INCONVENIENTES: Es un método gráfico para priorizar desde un punto de vista cuantitativo, pero requiere datos (tiempo para recogerlos).

DESCRIPCIÓN: Los pasos a seguir: a) seleccionar las distintas causas que contribuyen al problema, b) cuantificar la importancia de cada una de ellas, c) con el valor relativo sobre el total de causas, construir un diagrama de barras ordenando las causas de más a menos frecuencia, d) por encima del diagrama de barras crear un diagrama lineal, suma de las distintas frecuencias relativas hasta llegar al 100% (figura 6) y e) priorizar las causas que contribuyen a una frecuencia relativa superior a 60-80%.

Figura. Diagrama de Pareto



4. Otras herramientas para el análisis de problemas

Las hojas de recogida de datos: los datos son valores numéricos que reflejan hechos y las decisiones deben tomarse sobre datos concretos, fiables y objetivos. Los datos se deben recoger y anotar con una finalidad definida y evitar recoger datos de forma indiscriminada. Deben recogerse de forma ordenada y clara, en plantillas e impresos diseñados de forma adecuada, con instrucciones claras que eviten posibles interpretaciones erróneas, de forma que se anoten los datos para que se facilite el análisis posterior. No es aconsejable pasar los datos "a limpio", ya que es una pérdida de tiempo y una fuente de errores. Vale más un dato aproximado a tiempo que muy exacto demasiado tarde. Es importante, no obstante, evitar recoger información que no se utiliza para nada, es una pérdida de tiempo y dificulta la localización de datos útiles.

Otras representaciones gráficas son los histogramas (cuando se trata de representar la variabilidad que presentan unos datos), el diagrama de sectores (representa un conjunto de datos según su origen o categoría), el diagrama de barras (se pueden utilizar con la misma finalidad que el diagrama de sectores y son útiles cuando se trata de comparar dos situaciones diferentes) y el diagrama lineal que se utiliza en la monitorización (indicadores de calidad).