



# MÓDULO 10

## GESTIÓN DE CALIDAD

# INTRODUCCIÓN



Un Sistema de **Gestión de Calidad** es una herramienta que posibilita a cualquier Organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad; los cuales pueden ser medidos por los indicadores de satisfacción de los destinatarios, por el alcance del “objeto social” de la Organización o por el impacto de sus acciones y actividades.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica de una Organización para **mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida a sus iniciativas de desarrollo sostenible.**

Cualquier Organización que desee implantar un sistema de gestión de la calidad debe emplear una multiplicidad de herramientas, diseñadas para la realización de la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad, en el marco del sistema de gestión de la calidad en que ha sido implantado. Este sistema debe estar adaptado a las condicionantes de su realidad interna y a las impuestas por el entorno en el cual se encuentra. Las herramientas o técnicas utilizadas permiten que la Organización logre su finalidad, en forma eficaz y eficiente, empleando sus recursos de manera racional.

La construcción colectiva de estas herramientas se basará en la **identificación de procesos** que le permitan a la Organización, a través de su talento humano, un mejor control de las actividades, el logro de los objetivos definidos para cada proceso de una manera efectiva y, ante todo, la adopción de la cultura del mejoramiento continuo mediante la gestión diaria.

## LA IMPORTANCIA DE PROBLEMATIZAR

Entre sus planteamientos iniciales respecto de la gestión, resulta necesario **problematizar aquellas situaciones que subyacen a la dinámica organizacional.** Lo que implica reconocer las dificultades, los obstaculizadores, las debilidades, considerando a los problemas como parte de la vida cotidiana. Podemos afirmar que, desde nuestra infancia, nos hemos encontrado inmersos en diversas problemáticas o situaciones complejas que requirieron de resolución, atención o tratamiento. Así como en la vida diaria, dependieron, dependen y dependerán de las necesidades, los recursos, la dificultad de la situación, entre otros factores.

Un problema podría entenderse como un transitar habitual, “un tema controvertido”, un objeto de investigación o una discusión académica. También como una tarea de calcular lo desconocido (incógnitas) y relacionadas con cantidades conocidas (datos). Podría ser una brecha entre dónde estoy y dónde quiero llegar, considerando el posible incumplimiento de los fines organizacionales. Los problemas pueden parecer aislados, pero la mayoría de las veces están relacionados con diferentes sectores de la Organización, incluso con información que se comparte. De ahí la importancia de revisarlos e identificarlos en busca de la mejor solución.

# INTRODUCCIÓN

Ander-Egg<sup>1</sup> define al Problema desde sus orígenes etimológicos. Plantea que deriva del verbo griego *proballein* “poner adelante, proponer”, compuesto de *pro* “delante” y *ballein* “arrojar”. Agrega que se trata de una dificultad teórica o práctica cuya solución es incierta. Un problema es toda situación considerada como difícil de resolver, de ser dominada o solucionada y sobre el cual existe interés de conocerla más a fondo, a partir de la cual se construye una estrategia de solución.

A modo de ejemplo, se citan algunos problemas organizacionales:

## **COMUNICACIÓN:**

- Dificultad para crear un mensaje común a toda la organización;
- Plan de comunicación formal inadecuado a las necesidades de la organización.

## **RECURSOS FINANCIEROS:**

- Dificultades en la gestión financiera de proyectos;
- Dificultad en la captación de recursos.

## **RECURSOS HUMANOS:**

- Bajo número de voluntarios con el perfil deseado;
- Voluntarios o empleados sobrecargados con acumulación de trabajo.

Una vez identificado el problema, debemos realizar una recopilación de datos al respecto. Es decir, antes de buscar soluciones, es necesario hacer un análisis y un diagnóstico de la situación y con esa información, viabilizaremos la resolución, y probablemente sea específica y eficiente.

Entonces, con el objetivo de promover la Gestión de Calidad, podemos utilizar diferentes metodologías y/o herramientas, las cuales no implican per se la resolución del problema. Se trata de la implementación de elementos, técnicas, procedimientos, herramientas informáticas o programas que cooperen con el cumplimiento de los objetivos.

## **PRINCIPIOS DE CALIDAD**

Como hemos expuesto anteriormente, la **gestión de calidad** refiere a cualquier tipo de Organización, sea esta una entidad de acción social, organizaciones sociales, empresas, etc. Dicha gestión posee principios de calidad, de validez universal, los cuales no son definitivos, ya que pueden variar con el tiempo las características de la institución. Estos principios además evolucionan y mejoran con el objetivo de responder a las nuevas necesidades<sup>2</sup>.

><sup>1</sup> Ander-Egg Ezequiel. (1986). Diccionario de Trabajo Social. Bogotá, Colombia. Ed. Colombia Ltda.

><sup>2</sup> Mikel Ugalde, Ana Trapotela (1999.) Gestión de la calidad en las organizaciones de acción social.

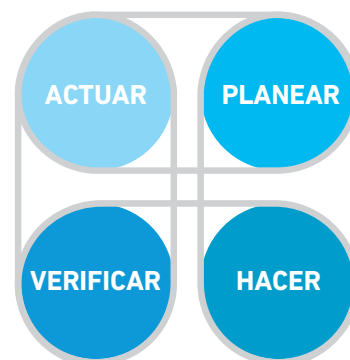
Los principios fundamentales, adaptados a las OSCs, son los siguientes:

- **Orientación hacia el usuario o el sujeto participante.** Resulta relevante conocer su naturaleza y características, identificar sus necesidades implícitas y explícitas, llevando a cabo los servicios más adecuados.
- **Relaciones de asociación con el entorno.** Éstas estarán basadas en la confianza y en una integración adecuada, pactando y satisfaciendo sus requerimientos para generar los mayores beneficios para sus usuarios.
- **Desarrollo e involucramiento de las personas.** Se debe desarrollar el pleno potencial de las personas que trabajan o colaboran en la Organización, involucrarlas y hacerlas partícipes del proyecto, y del cumplimiento de la misión.
- **Procesos y hechos.** La tradicional gestión de las organizaciones por funciones o departamentos debe complementarse con la gestión por procesos, basada en hechos, la medición y la información. Es importante resguardar y priorizar la comunicación interna y la cooperación.
- **Mejora continua e innovación.** Es vital para la Organización revisar sus procesos, sus acciones y propiciar nuevas ofertas, proyectos que generen impacto en sus destinatarios y, por ende, en la comunidad.

## PDCA

Walter Andrew Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases o etapas, denominado **PDCA**<sup>3</sup>:

- **Planear: Diagrama de Pareto, Espina de pescado/6M, Lluvia de Ideas, Plan de Acción, 3W1H.**
- **Hacer**
- **Verificar**
- **Actuar**



La metodología **PDCA** nació dentro del alcance de la gestión de calidad y se extendió como una excelente forma de resolver problemas. La abreviatura está formada por las iniciales de las palabras en inglés **Plan (planear), Do (hacer), Check (verificar) y Act (actuar, en este caso, para corregir)**. Generalmente está representada por una imagen cíclica conocida como el ciclo PDCA (se utiliza para resolver problemas complejos).

><sup>3</sup> En inglés, Plan, Do, Check, Act



## PRIMERA ETAPA - PLANEAR

La etapa de planificación puede considerarse la más importante en el contexto de la resolución de problemas. Este es el primer paso y aquí se necesita:

PLANEAR	PREGUNTA GUÍA
Identificar el problema	¿Qué está pasando?
Observar el problema	¿Cuáles son los detalles del problema?
Analizar el problema	¿Por qué está sucediendo?
Desarrollar un plan de acción	¿Qué acciones podemos tomar para resolver el problema?

## DIAGRAMA DE PARETO

En el caso de que se haya identificado, como ejemplo, un problema: “comunicación ineficiente”, se deben planificar las etapas del ciclo. Una herramienta podría ser el **Diagrama de Pareto**, el cual consiste en observar los datos sobre el problema, con el objetivo de limitar el alcance de la solución, o sea reconocer el problema real y su resolución correcta.

Continuando con el ejemplo, si suponemos que la comunicación en nuestra OSC es ineficiente y, por ello, no podemos obtener el rendimiento esperado, deberíamos mejorar dicha comunicación. Pero, ¿ese es el verdadero problema?

Para averiguarlo, puede realizarse una encuesta que monitoree semanalmente (durante 4 semanas) en la comunidad acerca de lo que sucede con las comunicaciones de las OSC. La muestra podría ser de 200 personas. Los datos deben organizarse en una tabla de Excel, por ejemplo:

Respuestas obtenidas (200 en total) Encuestados 50 por semana	Frecuencia por semana en números absolutos			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Nunca han visto comunicaciones de OSC	16	5	13	8
Vieron las comunicaciones pero pensaban que no eran parte del público objetivo	5	12	5	2
Vieron las comunicaciones pero pensaban que era un servicio pago	8	8	7	8
Vieron las comunicaciones pero no pensaban que fuera serio	10	7	3	15
Vieron las comunicaciones pero no tienen tiempo para asistir a la OSC cuando está abierta	2	10	6	5
Vieron las comunicaciones pero no estaban interesados en los servicios	1	2	6	9
Vieron las comunicaciones pero no entendieron de qué se trataba	8	6	10	3

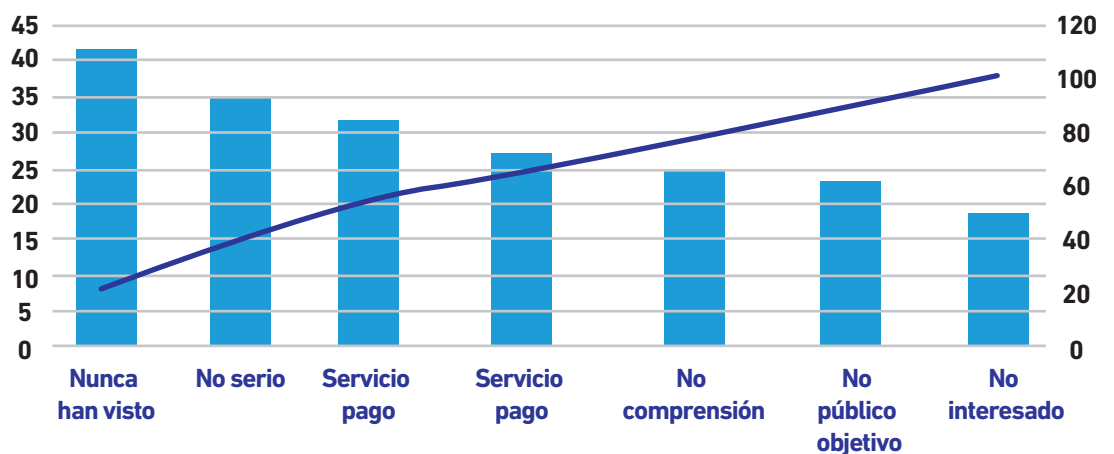
A partir de la compilación de las respuestas, podemos verificar con qué frecuencia cada una de ellas ocurre durante el período de relevamiento, es decir, los valores asignados a cada respuesta, en cada semana.

A continuación, necesitamos saber los valores acumulados y sus porcentajes. Para esto creamos una segunda tabla, abreviando las respuestas (serán nuestras etiquetas para los gráficos):

<b>Total acumulado</b>	Para llegar al total acumulado, simplemente sume la cantidad de respuestas similares obtenidas cada semana. Por ejemplo, 42 es el resultado de $16 + 5 + 13 + 8$
<b>%</b>	Para calcular el porcentaje simple de cada respuesta, use el número total de respuestas, es decir, 42 respuestas representan el 21% del total de 200 respuestas, y así sucesivamente.
<b>% acumulado</b>	Para calcular el porcentaje acumulado, proceda de la siguiente manera: en la primera fila, reproduzca el porcentaje de la columna anterior. En la 2a línea, sume el porcentaje acumulado de la 1ª línea (21), con el porcentaje simple de la 2ª línea (12). En la 2a línea, sume el porcentaje acumulado de la 1a línea (que es 33), con el porcentaje simple de la 2a línea (que da 16). Y así sucesivamente.

Respuestas obtenidas	Total acumulado	%	% acumulado
Nunca han visto	42	21	21
No público objetivo	24	12	33
Servicio pago	31	16	49
No serio	35	18	66
Sin horario	23	12	78
Sin horario	18	9	87
No comprensión	27	14	100

Ahora que tenemos los datos, podemos hacer el gráfico ordenando de menor a mayor.



En nuestro gráfico, la línea azul marca las causas prioritarias de nuestros problemas, o de nuestros “micro problemas”:

- Las personas no ven las comunicaciones de la OSC.
- Las personas ven las comunicaciones, pero no las toman en serio.
- Las personas creen que el servicio es pago.
- Las personas no entienden la comunicación.

Recordemos que nuestro problema, a nivel macro o general, es “la ineficiencia de las acciones de comunicación”.

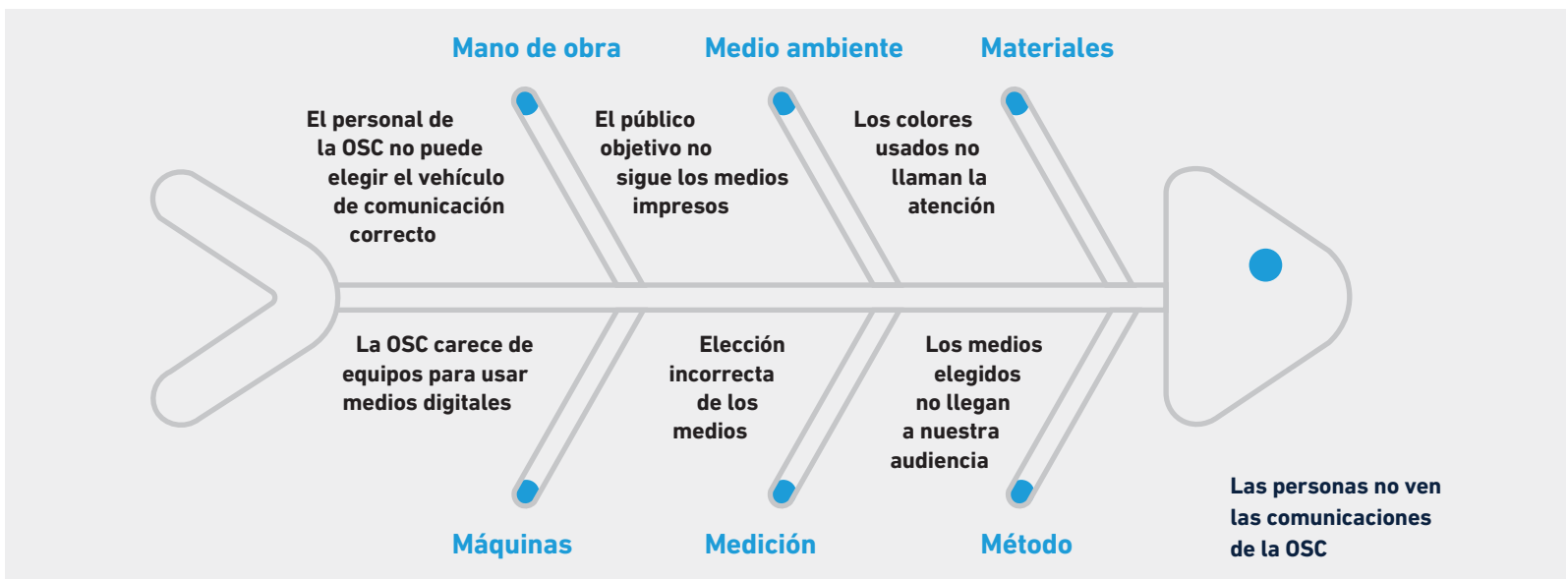
### ESPINA DE PESCADO

Para analizar cada uno de los micro problemas, podemos utilizar el “Diagrama de Espina de Pescado”. También conocido como diagrama de Ishikawa (nombre de su autor), diagrama de causa y efecto, o 6M. Su función principal es plantear las posibles causas del problema.

El diagrama enumera seis categorías de posibles causas que pueden generar el problema (efecto). Siendo estas sus 6M:

- **Método:** la manera o cómo haces algo.
- **Materiales:** los recursos utilizados para hacer algo.
- **Mano de obra:** personas que hacen algo.
- **Máquinas:** enumerará posibles fallas de máquinas involucradas en el problema.
- **Medición:** cualquier decisión que se haya tomado que pueda afectar el proceso.
- **Medio ambiente:** necesidades, demandas, recursos o alcance, etc. del entorno en el que tiene lugar el proceso.

Una vez graficado, podremos observar por qué la gente no ve las comunicaciones de las OSC.



El diagrama enumera diversas causas, las cuales pueden estar contribuyendo a un efecto. Se debe aclarar que no siempre es necesario analizar todos los 6M. Concéntrese solo en aquellos que están directamente relacionados con el problema presentado. La importancia del 6M es observar el problema desde diversas perspectivas, en lugar de seguir sólo una línea de razonamiento.

### LLUVIA DE IDEAS

Una técnica interesante que puede ayudar en el diseño del **Diagrama de Espina de Pescado** es la **Lluvia de Ideas** (*brainstorming*). Se trata de una técnica de discusión grupal que se basa en la contribución espontánea de ideas de los participantes para evaluar las posibilidades de alguna situación, en este caso identificar causas de nuestro problema. No hay preselección de las ideas presentadas, se toma nota de ellas y luego se analizan.

Es interesante que el *brainstorming* involucre a las personas ligadas al problema y, como en cada grupo de aprendizaje, cuanto más diversidad, mejor. También pueden participar personas externas a la Organización, ya que aportan una visión diferente. Para llevar a cabo dicha técnica, debe existir al menos, un mediador, quien deberá (hábilmente) permitir que todos expresen sus ideas. La segunda fase será clasificar las ideas en tres categorías: causas probables, causas poco probables y causas improbables.

### PLAN DE ACCIÓN

Luego, deberemos diseñar un **Plan de Acción**. El siguiente ejemplo será sólo para el problema analizado por la Espina de Pescado (recuerden que, en una situación real, deberíamos realizar un plan de acción para cada uno de los problemas observados a través del Diagrama de Pareto y analizado por la Espina de Pescado). El plan de acción posibilitará el abordaje de las causas profundas del problema con el objetivo de corregirlas.

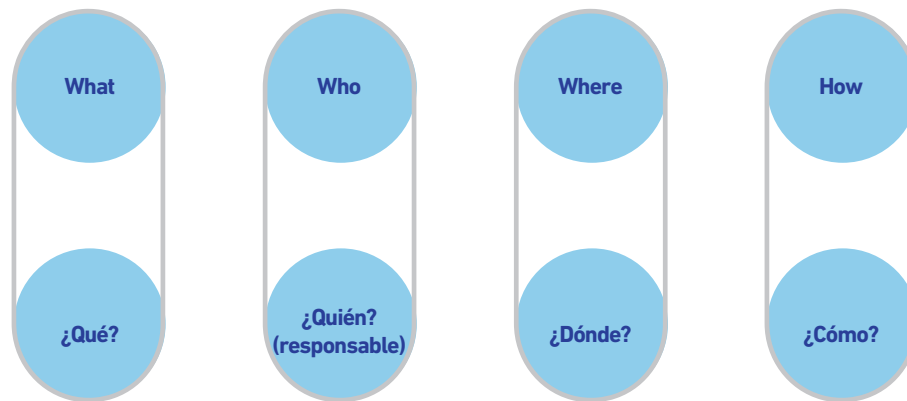
PDCA – Plan de Acción			
Problema a resolver: la gente no ve las comunicaciones de las OSCs			
Causa	Acción	Responsable	Plazo/periodicidad
Personal no calificado para elegir el vehículo de comunicación.	Atraer a un voluntario con esta especialidad.	Juan	30/marzo
El público objetivo no sigue a los medios impresos.	Cambiar los medios utilizados.	Ana	30/abril
Los colores utilizados no llamaron la atención.	Use colores similares a los utilizados por el equipo de fútbol local.	Ana	30/marzo
La OSC no tiene equipos para usar medios digitales.	Comprar una computadora e instalar internet wifi.	Andrés	30/marzo
Elección incorrecta de los medios.	Cambiar los medios utilizados.	Ana	30/abril
Los medios elegidos no se distribuyen al público objetivo.	Cambiar los medios utilizados.	Ana	30/abril



Respecto del "responsable", deber ser sólo una persona. Incluso si más personas se involucran en las acciones, sólo una debería ser el responsable. Se le encargará el progreso de la acción y es responsable de seguir y guiar a las otras personas del equipo, las otras actividades relacionadas con dicha acción.

### 3W1H

Para ver más de cerca una acción propuesta, usaremos la herramienta **3W1H**<sup>4</sup> (qué, quién – responsable, dónde y cómo) que es una versión simplificada de la herramienta **5W2H**<sup>5</sup> (qué, por qué, quién- responsable, dónde, cuándo, cómo, cuánto cuesta)



Continuemos con el mismo ejemplo:

1. **Identificamos** el problema macro: la ineficiencia de la comunicación.
2. **Observamos** el problema y encontramos que en realidad se trata de cuatro cuestiones distintas: a) Las personas no ve las comunicaciones de la OSC. b) Las personas ven las comunicaciones pero no las toman en serio. c) Las personas piensan que el servicio es pago. d) Las personas no entienden la comunicación.
3. **Analizamos** los problemas para descubrir sus causas utilizando el diagrama de Espina de Pescado.
4. **Creamos** un plan de acción para cada problema, centrándonos en sus causas.

><sup>4</sup> En ingles, What, Who, where (3 W) and How (1 H)

><sup>5</sup> En ingles What, Why, Who, where, When (5 W) and How, How much (2 H)

Ahora analicemos las acciones propuestas con la herramienta 3W1H (veremos graficada una sola acción):



**¡Consejo!**  
Siempre debe pensar en más de una acción usando la herramienta, ya que resulta relevante tener otra posibilidad para corregir el problema, si la primera alternativa no funcionase.

- Siempre actúe sobre la causa, no el efecto.
- Las acciones no pueden empeorar las cosas, como, por ejemplo, usar medios aún menos accesibles.



### SEGUNDA ETAPA – HACER

Se pone en práctica lo planificado. Para que esto suceda, el paso anterior debe ser lo más detallado posible. De lo contrario, deberá reiniciar el ciclo y/o deberemos revisar las etapas anteriores. Será necesario documentar los problemas que surgen, los nuevos datos y cualquier información relevante para el trabajo, tendiente a la resolución del problema identificado.



## TERCERA ETAPA – VERIFICAR

En este tercer momento del proceso, deberemos verificar lo que se realizó en el paso anterior: los resultados están verificados, lo que no significa que esto no se haya hecho durante las acciones. A lo largo de las acciones, se realizará un monitoreo del proceso con el fin de observar si todo se estaba haciendo correctamente, si había fallas en el procedimiento o la elección de acciones.

Se revisarán los resultados. Deberemos indagar e interpelarnos: ¿Las personas empezaron a ver las acciones de la Organización?, ¿fueron consideradas?, ¿entendieron la comunicación de la Organización? Volviendo al ejemplo, ¿la comunidad reconoció que no era un servicio pago? Si hemos podido resolver todos los problemas planteados por Diagrama de Pareto, resolveremos el problema macro, que era la ineficiencia de la comunicación de la OSC.



## CUARTA ETAPA - ACTUAR

La última etapa del PDCA es la actuación. ¿Cuál es la diferencia entre actuar y ejecutar? En la primera, el plan de acción propuesto se ejecuta en la planificación, mientras que en la segunda se corrigen (verifican) las fallas encontradas en el proceso anterior; es decir, se buscan sus causas y se establecen acciones correctivas para no repetir los mismos errores. De ahí el nombre Acción (recuerde las acciones correctivas, cuasi “evaluación concurrente” dentro de un proceso espiralado).

En resumen, la respuesta a la pregunta es: ¿El proceso de resolución/mejora de problemas, fue positivo o negativo? Si se identifica en esta etapa que todavía hay correcciones por hacer, el ciclo se reanuda. Además, lo que funciona debe estandarizarse (puede ser un proceso nuevo o una mejora de un proceso existente). Además de la estandarización, los interesados (voluntarios, empleados, entorno, etc.) deben ser informados de los cambios aplicados y deben ser incorporado a la rutina.



Para finalizar, podemos afirmar que las herramientas son una excelente manera de ayudar a identificar, analizar y solucionar problemas. ¿Pueden resolverse problemas sin ellas? Sí, así como se puede administrar la Organización sin conocer ninguna herramienta de administración. El problema involucrado es la ganancia de eficiencia: **usar las herramientas les ahorrará tiempo y posiblemente calidad en la solución.**