

“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL”

DOCUMENTO CONTROLADO
SGC-MAP
GUI-DEGI-001.Ver. 01

Santo Domingo, D. N.
2014

“GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL”

PRIMERA EDICIÓN
1,000 EJEMPLARES

Impreso en Rep. Dominicana
Printed in Dominican Republic

© Derechos Reservados
2014. Publicaciones **MAP**
Departamento de Comunicaciones
E-Mail: map@gob.do
<http://www.map.gob.do>
Santo Domingo, Rep. Dominicana

DOCUMENTO CONTROLADO
SGC-MAP
GUI-DEGI-001.Ver. 01

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN

I. OBJETIVO DE LA GUÍA.....	7
II. PLAN DE MEJORA	7
2.1 DEFINICIÓN.....	7
2.2 OBJETIVO.....	8
2.3 COMPONENTES.....	8
2.4 DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN.....	9
III. PASOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	9
FASE 1	9
FASE 2.....	15
FASE 3.....	17
FASE 4.....	18
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	19
V. ANEXO.....	20

PRESENTACIÓN

La Administración Pública cada vez más se ve compelida a brindar satisfacción y atender en forma efectiva las necesidades de los ciudadanos/clientes, a generar cambios o ajustarse a los que se producen en el entorno; de ahí la necesidad de implementar sistemas que garanticen la mejora continua en todos sus procesos y acciones para lograr resultados efectivos en términos de productos (bienes o servicios) y efectos.

Para lograr la mejora continua la organización requiere desarrollar consistentemente el ciclo de la gestión efectiva que se conoce como el Ciclo PDCA y que consta de cuatro fases: Planificación, Desarrollo, Control y Ajustes. Es decir, toda actividad debe estar planificada, en base a objetivos claramente definidos y a los recursos requeridos; desarrollada en base a lo planificado, controlada mediante el seguimiento para evitar desviaciones y ajustada, de forma que garantice su cumplimiento.

Por tanto, el Ministerio de Administración Pública ha diseñado esta Guía para la Elaboración e Implementación de Planes de Mejora, que junto al Modelo CAF y al Sistema de Evaluación del Desempeño Institucional, constituyen herramientas fundamentales de apoyo a las instituciones públicas en sus procesos de mejora continua con el objetivo de impulsar una gestión de calidad y orientada a resultados, para garantizar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La guía define claramente en qué consiste un plan de mejora, su objetivo, sus componentes y la fase para su implementación; contiene además algunas herramientas de análisis de problemas que ayudan a seleccionar las áreas de mejora que se deben intervenir en base a las de mayor prioridad para la organización, atendiendo a los criterios que se seleccionen.

I. OBJETIVO DE LA GUÍA:

Proporcionar un instrumento útil para la elaboración, desarrollo y seguimiento de los planes de mejora en las instituciones públicas, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión, mediante la aplicación del modelo CAF, con el fin de optimizar su desempeño y mejorar la calidad de los servicios.

II. PLAN DE MEJORA.

2.1 Definición:

Es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- *Consensuadas*: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.
- *Coherentes*: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.
- *Realistas*: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.
- *Flexibles*: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original.

2.2 Objetivo:

El objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

2.3 Componentes:

- ☐ *Actividades:* Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.
- ☐ *Objetivo:* Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.
- ☐ *Metas:* Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.
- ☐ *Capacidad de Ejecución:* Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.
- ☐ *Productos:* Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.
- ☐ *Fecha Inicio/Fin:* Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.
- ☐ *Responsables:* A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.
- ☐ *Medios de Verificación:* Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas, etc.

2.4 Difusión y Comunicación:

El Plan de Mejora debe ser difundido y comunicado a todos los integrantes de la organización por el Equipo de Mejora para su conocimiento, apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados.

III. PASOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

La elaboración del Plan de Mejora debe responder a preguntas, tales como:

- ¿Qué se debe incluir?
- ¿Quién o quiénes deben ser involucrados?
- ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)?
- ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?
- ¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?
- ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones?
- ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

En base a estas preguntas, el Plan de Mejora se compone de las siguientes fases:

FASE I:

☐ Conformar el Equipo de Mejora.

El Equipo de Mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del Comité de Calidad, personal directivo, técnicos o

profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un Coordinador, que será el líder de todo el proceso, quien procurará los recursos que sean necesarios, los asignará y realizará las gestiones pertinentes para superar los obstáculos que se vayan presentando.

Para facilitar la operatividad del proceso, es recomendable que el número de integrantes no sobrepase a seis (6).

☐ **Elaborar el Plan.**

La elaboración del Plan incluye, además de las acciones o actividades a ejecutar, los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento.

Deberá hacerse acompañar de un cronograma o calendario para las reuniones de seguimiento.

☐ **Identificar y seleccionar las áreas de mejora.**

De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias o que puedan ser abordadas por la entidad en un plazo no mayor de dos (2) años, tomando en cuenta su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad (impacto que generará en la organización) y las disponibilidades existentes o que se puedan obtener, ya que es difícil poder abordar todas las áreas de mejoras detectadas. Del mismo modo, el logro de algunos indicadores o resultados pueden estar sujetos a la obtención de otros.

Para ayudar en este proceso, es recomendable hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Por qué se está produciendo?
3. ¿Quién o qué lo está causando?

☐ **Detectar las principales causas raíz de cada problema o área de mejora identificada:**

Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiadas para su solución.

Existen diversas herramientas y técnicas de análisis que se pueden aplicar; entre las que citamos las más comunes:

- Análisis FODA:

Es un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades internas; así como de las amenazas y oportunidades del entorno, en relación al problema (producto o servicio):

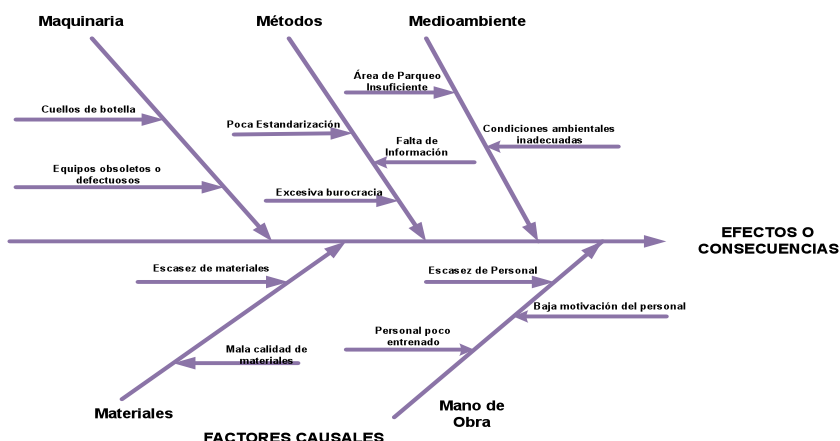
F = Fortalezas institucionales

O = Oportunidades, elementos aprovechables

D = Debilidades institucionales

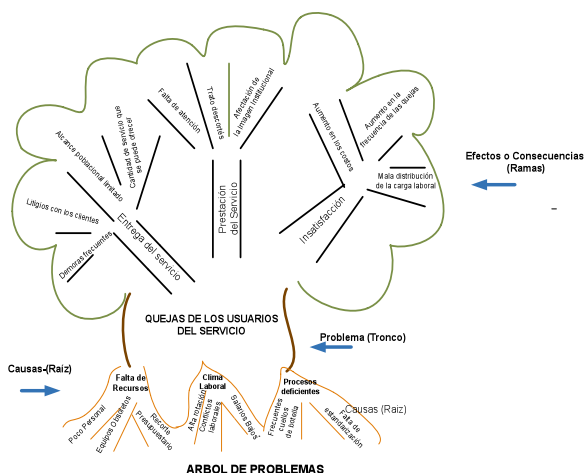
A = Amenazas externas o del entorno que pueden afectar la institución

- Diagrama causa – efecto, Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado:



El Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores (causas) que pueden ocasionar un efecto o fenómeno determinado (resultado específico). Una especie de espina central que representa el problema a analizar. Centra la atención de todos los componentes del grupo en el problema.

- El árbol del problema o Diagrama del Árbol:



Es una representación gráfica que muestra el despliegue de todos los factores o elementos que contribuyen a un efecto u objetivo de forma ordenada y precisa. En este caso, los factores o elementos son las causas o raíces, el tronco es el problema, y las ramas son los efectos que ocasionaría la persistencia del problema. Tanto en las raíces como en las ramas, pueden diferenciarse varios niveles de desagregación.

- El Diagrama de Flujo:

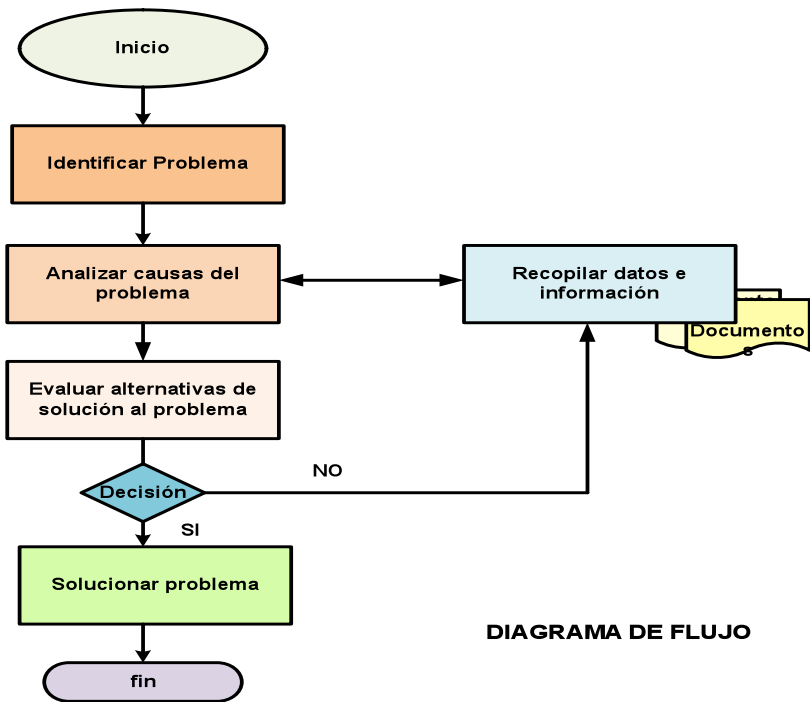


DIAGRAMA DE FLUJO

Es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado.

- La Lluvia o Tormenta de ideas:



Es una técnica de grupo para generar ideas nuevas o innovadoras sobre un determinado tema, en un ambiente relajado, en el que cada persona del grupo puede aportar una idea de cualquier índole, que estime conveniente para el caso tratado. En la sesión se debe aportar una idea por ronda, por lo cual, se debe ser claro al exponerla. En principio todas las ideas son válidas y en un análisis posterior se determinará la calidad de las ideas expuestas y se elaborará una lista de las ideas seleccionadas.

La lluvia o tormenta de ideas se dará por finalizada cuando ningún participante tenga ideas que aportar.

- Los Cinco Por Qué:

Es una técnica mediante la cual el grupo que investiga la causa raíz de un problema se hace al menos cinco preguntas en cascada, es decir, se inicia con una primera pregunta, y luego cada una de las siguientes se deriva de la anterior. De cada pregunta, obtiene una respuesta que obliga al siguiente por qué. Aunque se suelen considerar cinco, no es un número estricto de por qué, ya que el resultado se obtiene en el punto en que el grupo que analiza el problema ya no tiene más respuestas.



☐ Formular el objetivo.

Una vez identificadas las causas del problema, se debe tomar la decisión de por dónde empezar a mejorar y en base a ello, formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución, tomando en cuenta que los mismos deben cumplir las siguientes características:

- Viables: posibilidad de ser cumplidos.
- Cotejables: en tiempo y grado de cumplimiento
- 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;
- Obligatorios: Voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

FASE 2.

☐ Desarrollo del Plan de Mejora.

La fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tecnológicos), la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora; así como la elaboración del cronograma de implementación.

Existen varias herramientas que han mostrado ser efectivas en la etapa de desarrollo del Plan, a los fines de solucionar los problemas o áreas de mejora, una vez identificadas las causas, entre las que están:

- Planificación Estratégica y Operativa.

Es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones, ya que permite formular los objetivos prioritarios y las metas, a mediano y corto plazo, y los indicadores; así como, establecer las líneas de acción (estrategias) y los recursos para lograrlos.

- Análisis y Rediseño de Procesos.

El análisis y rediseño de los procesos institucionales es una herramienta de mejora continua, que se aplica mediante la medición del funcionamiento de los procesos, a través del establecimiento de objetivos o estándares (indicadores de procesos).

La organización debe centrar su atención en mejorar los procesos críticos, es decir, que inciden directamente en el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos, y que por tanto, afecten la prestación de sus servicios.

- Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card).

Es una herramienta mediante la cual la institución transforma su misión y sus estrategias en objetivos e indicadores tomando en consideración cuatro perspectivas:

- *Cliente (ciudadano/cliente)* = Propuesta de valor (calidad, tiempo, imagen, relación, etc.).
- *Interna (procesos internos)* = Procesos/servicios, innovación, medioambiente, salud en el trabajo, riesgos, etc.
- *Económica (financiera)* = Productividad, valor a largo plazo para los usuarios.
- *Recursos humanos (Aprendizaje)* = Liderazgo, clima organizacional, gestión del conocimiento, sistemas de calidad, etc.

- Benchmarking (Aprender Mejores Prácticas).

Mediante esta herramienta la institución hace comparaciones o trata de emular actividades, procesos o servicios de una unidad interna o de otra organización, con el objetivo de mejorar su desempeño o agregar valor a sus procesos o servicios.

FASE 3:

☐ **Seguimiento del Plan de Mejora.**

El seguimiento al Plan de Mejora implica hacer una revisión periódica de los avances logrados en su desarrollo, en término de indicadores y resultados; y también de las dificultades que se han presentado. En este caso, el seguimiento tiene dos vertientes, una a lo interno de la institución y otra por el equipo del MAP que le acompaña.

- Seguimiento Interno.

Durante la revisión interna, cada responsable de una o más actividades o acciones, deberá rendir un informe al Coordinador del Equipo, quien a su vez, habrá de hacer la retroalimentación correspondiente e informar a los demás involucrados, así como a las autoridades, el nivel de cumplimiento del mismo.

- Seguimiento Externo.

El Ministerio de Administración Pública (MAP), a través de la Dirección de Evaluación de la Gestión Institucional, hará una especie de monitoreo del Plan de Mejora, mediante el acompañamiento permanente al Equipo de Mejora desde las fases de elaboración e implementación hasta la preparación del informe/memoria de ejecución del plan.

☐ Aplicación del Ciclo PDCA en la Solución de Problemas o Áreas de Mejora.

El ciclo PDCA comprende las fases de la gestión orientada a resultados o a la mejora continua, en la cual P corresponde a la fase de Planificación, D a la fase de implementación o desarrollo, C a la fase de control y verificación para los ajustes necesarios y A, a la fase de ajustes y correcciones. De modo, que en la solución de los problemas podemos definirlo de la siguiente manera:

- **P** = Identificar el problema, identificar las posibles causas y elaborar el plan de acción
- **D** = Implementación del plan, realización de las acciones
- **C** = Verificación de los avances del plan de acción, confirmar si el problema se solucionó (Si ya se solucionó, se vuelve a la observación o estandarización)
- **A** = Cierre del problema o solución del área de mejora, aprendizaje, aplicación de metodología a otros problemas

FASE 4:

☐ Elaboración del Informe de Implementación del Plan.

En base a los informes generados por cada responsable, el Coordinador del Equipo de Mejora elaborará un informe global del proceso realizado, en base al siguiente contenido: Introducción, Integrantes del Equipo con las responsabilidades que le fueron asignadas, las fases del proceso realizado y la duración del mismo, los recursos económicos utilizados, los indicadores o productos que fueron alcanzados, una breve explicación de los inconvenientes durante el proceso y los anexos que fueran necesarios.

IV. BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)-Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. España

Clarke (M). Agencia Nacional de Evaluación de Calidad y Acreditación (ANECA). Dirección de Programas: El Plan de Mejoras. www/aneca.es/

Iñahui De la Peña (E). Plan de Implementación y Seguimiento de Acciones de Mejora: Guía Metodológica. www.ehu.es

Jiménez de Diego, M.J. (2013). Revisión del Autodiagnóstico y Diseño del Plan de Mejora del Ministerio de Administración Pública, basado en la metodología CAF. República Dominicana.

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública/Agencia de Evaluación y Calidad: Plan de mejora, anexo I.

V. ANEXO

I. Modelo Plan de Mejora.

Nombre de la Organización:						
Coordinador del Equipo de Mejora:	Unidad de Trabajo:	No. de Teléfono:	Correo Electrónico:			
Fecha de Inicio del Plan:	Fecha 1er. Seguimiento:	Fecha 2do Seguimiento:	Fecha de Conclusión:			
CRITERIOS PARA PRIORIZAR ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS: • Relevancia: Se refiere a aquellas mejoras que tienen impacto significativo en los procesos y resultados de la institución. • Efectividad: Se refiere a aquellas mejoras que mejor contribuyen al logro de los objetivos y metas propuestos. • Factibilidad: Se refiere a las competencias técnicas, recursos económicos y tiempo razonablemente disponibles, para lograr la mejora efectivamente.						
ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS		ESCALA DE PRIORIZACIÓN: Alto=3; Medio=2; Bajo=1				
Mejora	Descripción	Relevancia	Factibilidad	Efectividad	Valor Promedio	Orden de Prioridad
M1:						
M2:						
M3:						
M4:						
M5:						
M6:						
M7:						
M8:						
M9:						
M10:						

I. Modelo Plan de Mejora. (Continuación)

No.	Actividades o Tareas	Responsable	Recursos	Tiempos (Inicio/Fin)	Producto Esperado	Seguimiento/ Control Desviaciones	Indicadores de Logro

El presente Plan ha sido elaborado por el Comité de Mejora, consensuado con los responsables de las áreas involucradas y presentado a la máxima autoridad para su aprobación.

Firma de la máxima autoridad

Fecha de Aprobación

2. El modelo CAF – Acciones de Mejora.

