

# V

## Control y Mejora continua de los procesos

Después de diseñar un proceso asistencial, y una vez que se procede a su implantación a nivel local, es imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir su calidad. Estos mecanismos deben utilizarse sistemáticamente para conocer todos los aspectos claves en el desarrollo del proceso asistencial:

- Si su **variabilidad** se mantiene dentro de unos márgenes aceptables.
- Si la **efectividad** del proceso es la deseada, es decir, si los indicadores de resultados o de valoración integral del proceso son satisfactorios.
- Si los **usuarios están satisfechos**: se han eliminado espacios en blanco, tiempos de espera innecesarios, se garantiza la **accesibilidad** a los clientes, ...
- Si se mantienen los niveles de **eficiencia** previstos, y los indicadores demuestran una mejor utilización de los recursos.
- Si se escucha la opinión de los profesionales y las personas que intervienen en el desarrollo del proceso consideran que su trabajo ha mejorado.

### 1. FASES DEL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS



Figura 25. Control y mejora de procesos.

## 1.1. Control del proceso

En el diseño de un proceso asistencial se describen las etapas necesarias para obtener el mejor resultado. Por eso, se considera que un proceso está en **CONTROL** o estabilizado cuando:

- Se conoce su propósito (Misión).
- Están descritos sus pasos (Subprocesos).
- Están identificadas sus entradas y salidas.
- Están identificados sus clientes y proveedores.
- Existe un Responsable.
- Se mide y mejora su efectividad y eficiencia.

Garantizar que el plan propuesto se ejecuta, se controla y se ajusta constituye una **MEJORA DEL PROCESO**

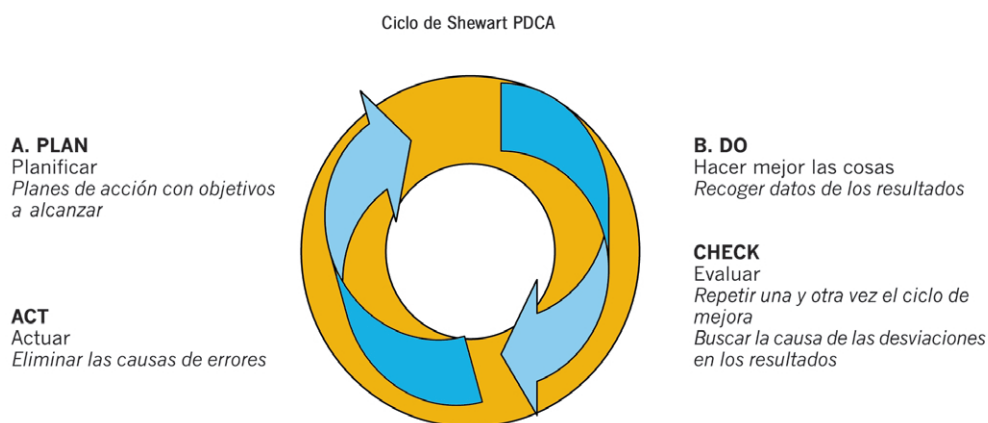


Figura 26. Ciclo de Shewart.

## 1.2. Mejora continua

La mejora continua del proceso se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Shewart (Plan, Do, Check, Act), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

### A. PLANIFICAR LA MEJORA

Es necesario establecer un **Plan de Mejora** para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y, en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:

*¿Quién lleva a cabo la mejora?:*

Aspectos relacionados con las personas, como el grado de implicación de los profesionales (objetivos individuales, incentivos, etc.), la capacidad de introducir innovaciones y el grado de autonomía para hacerlas posible.

¿Cómo se lleva a cabo?:

Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, cuestiones tales como quién las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.).

¿Cuándo?:

Si se planifican las actividades de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.

¿Qué se necesita?:

Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

### B. EJECUTAR (do)

Consiste en “hacer mejor las cosas”, asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, es decir, se debe valorar la **eficiencia** del proceso y su **efectividad**, y no sólo desde el punto de vista de la calidad científica técnica (que siempre tienen en cuenta los proveedores), sino también de la percibida por los usuarios.

Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemplen las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información, y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos (ver tabla x).

Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente, y que se constituye como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo. Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores globales y poblacionales como las fuentes de datos que permitan la gestión de casos y la trazabilidad de los mismos a lo largo del proceso.

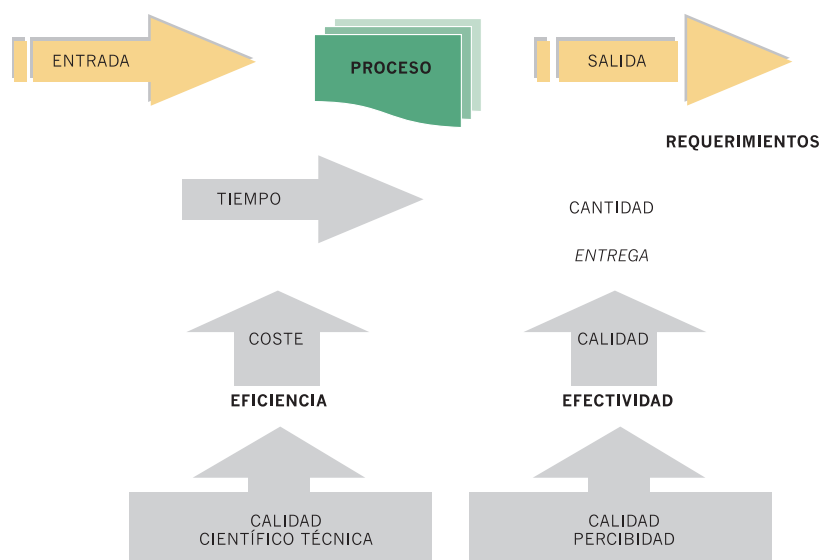


Figura 27. Factores a considerar en la evaluación de los procesos. Elaboración propia

**Tabla 7.** Sistema de Información Integrado (ejemplo)

<b>Dimensión</b>	<b>Medición</b>	<b>Método</b>
<b>Calidad de Proceso Asistencial</b>	Aplicación de guías Indicadores centinela	Indicadores de monitorización (Cuadro de mando) Informes Grupos de Mejora
<b>Producción de Servicios</b>	Actividad Consumo de recursos externos	Indicadores de monitorización
<b>Usuario</b>	Accesibilidad a los servicios Satisfacción y utilización	Encuestas de satisfacción Evaluación de reclamaciones Auditorías de accesibilidad
<b>Impacto en Salud</b>	Morbilidad-Mortalidad Incapacidad Calidad de vida	Tasas, indicadores Cuestionarios Nº de casos
<b>Eficiencia</b>	Cuenta de resultados	Seguimiento de presupuesto Indicadores de monitorización

En esta fase de medición del proceso, y al objeto de contemplar todos los aspectos presentes en el mismo, puede ser de utilidad contestar a una serie de preguntas como las que siguen:

¿Están satisfechos los clientes internos y externos del proceso con la cantidad, calidad y entrega de servicios?

¿Están satisfechos los clientes internos, durante las diferentes etapas del proceso, con las entradas que le proporcionan sus proveedores?

¿Los costes del proceso son adecuados?

¿ Los resultados del proceso son los deseados?

¿Los tiempos de ejecución son los previstos? (puntos críticos)

¿Se ha minimizado la variabilidad del proceso?

¿Cuál es nuestra situación con relación a los demás? .....

### C. EVALUAR (check)

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el 'para quién' se hacen y en el 'cómo' se deben hacer.

Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación, de entre los cuales se aconseja utilizar los que se proponen en el último apartado de este capítulo (ver V.2):

- Repetición del Ciclo de Mejora.
- Realización de Auditorías de Calidad.
- Aplicación de Técnicas de Benchmarking.

### D. ACTUAR (act)

Esta fase del Ciclo de Shewart consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo. Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas. Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción de una matriz DAFO, en la que se visualicen tanto los factores externos al proceso (oportunidades y amenazas) como los internos (debilidades y fortalezas), cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención.

La forma más operativa para actuar en el abordaje de la Mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de **GRUPOS DE MEJORA**, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.

#### **GRUPOS DE MEJORA**

Ofrecen un marco idóneo para que las personas de la organización puedan **cambiar y mejorar las cosas**, aprender y aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa, ...

Se trata de formar grupos de trabajo que actúen como equipo, que lleven a cabo su labor no sólo utilizando el buen juicio sino sobre la base de una metodología, que les permita aprender y experimentar, compartiendo riesgos, conocimientos y la responsabilidad en función de unos resultados previstos.

#### **¿Qué es un Grupo de Mejora?**

Un grupo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos "defectuosos" y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario. Es decir, es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

#### **¿Quién lo forma?**

Deben estar representados todos los profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.

### **¿Qué hace** el Grupo de Mejora?

Identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios. También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el Ciclo de Mejora Continua).

#### **Premisas previas a la formación de los Grupos de Mejora:**

- Su misión debe estar de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.
- Deben contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la institución.
- Los componentes del Grupo de Mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en Mejora Continua de la Calidad.
- Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos.
- Deben definir las fuentes de información que hay que utilizar y el circuito de las mismas.
- Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.
- Su tamaño recomendable es de 6-10 personas.

## 2. MECANISMOS PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

### 2.1. Repetición del Ciclo de Mejora



Figura 28. El Ciclo de Mejora.

Es necesario dotar a los responsables del proceso de las técnicas básicas para evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos y buscar permanentemente su mejora.

Para el desarrollo del ciclo de mejora existen diferentes técnicas difundidas en la literatura científica. La mayoría de ellas no son técnicas específicas de gestión de calidad, sino técnicas de consenso, de análisis cualitativo y de entrevista, que pueden ser empleadas indistintamente en cualquier momento del ciclo, si bien algunas son más útiles en fases específicas.

A continuación se describen las diferentes fases del ciclo y las herramientas recomendadas en cada una de ellas:

#### PRIMERA FASE: Detección y Definición de problemas

- Identificar y listar situaciones mejorables.
- Priorizarlas.
- Asignar responsabilidades y definir equipos de mejora.

Se debe especificar el problema u oportunidad de mejora detectado en términos cuantificables, que permitan distinguir entre el problema en cuestión y otros que presentan síntomas parecidos. Para ello, se debe recoger información adicional que ayude a responder a las siguientes cuestiones:

- Tipo de problema.
- Situación.
- Temporalidad.
- Actividades empleadas en su corrección.
- Impacto sobre la globalidad del proceso.

En función de la gravedad del impacto que el problema está teniendo sobre los usuarios y la organización, el Responsable habrá de plantearse la conveniencia de poner en marcha actividades de contención, que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno. Tendrán carácter provisional, ya que, con posterioridad, serán sustituidas por una solución definitiva.

Se deben especificar los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución, procurando especialmente no incluir hipótesis causales, culpables ni sugerir soluciones predeterminadas.

## Herramientas útiles

### Identificación

- Monitorización de Indicadores
- Diagrama de flujos
- Tormenta de ideas
- Grupo Nominal
- Comunicación interna de situaciones mejorables
- Grupo focal
- Estudio de perfiles

### Priorización

- Clasificación ordenada y simple
- Comparación de pares
- Parrilla de análisis

## Dificultades

- Unificar la visión de los distintos miembros del equipo.
- Limitar la tendencia a obtener respuestas rápidas sobre causas y soluciones, sin completar el ciclo de resolución de problemas.

## SEGUNDA FASE. Análisis de las causas raíz del problema. Priorización

- Analizar las causas.
- Considerar posibles soluciones.
- Escoger las soluciones factibles.
- Establecer mecanismos de control.
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.

Se procede a identificar aquellas causas que tienen un efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto. Para su identificación es conveniente:

1. Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse a las causas. Se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que pueden influir en el problema. Se analiza el proceso o subproceso donde aparecen los síntomas del mismo.
2. Formular las posibles causas identificadas. Es conveniente especificar la probabilidad de que sean causas reales y la facilidad de comprobación.
3. Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.



## Herramientas útiles

---

### Análisis de síntomas

- Diagrama de flujo.
- Gráfico de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Hojas de recogida y análisis de datos.
- Estratificación.
- Histogramas.

### Formulación de posibles causas

- Tormenta de ideas.
- Diagrama causa-efecto.

### Comprobación de teorías

- Hojas de recogida y análisis de datos.
  - Histogramas.
- 

### Dificultades:

- Alcanzar la suficiente profundidad en el análisis de los síntomas y el entorno del problema para obtener una relación adecuada de posibles causas susceptibles de comprobación.
- Controlar las causas preconcebidas que limitan la posibilidad de encontrar todas las causas reales.
- Evitar que la intuición sustituya al proceso de obtención y análisis de datos.
- Disponer de suficiente apoyo metodológico.

### TERCERA FASE: Definir e implantar la solución al problema. Mejora

- Aplicar soluciones.
- Controlar el proceso de su aplicación.
- Detectar y paliar las resistencias al cambio.
- Considerar soluciones alternativas.

Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:

1. Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.
2. Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:
  - *Impacto o eficacia en la resolución del problema.*
  - *Coste de la solución.*
  - *Relación coste /beneficio.*
  - *Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución.*
  - *Tiempo de implantación.*
3. Diseñar la solución escogida con definición de:
  - *Nuevos procedimientos.*
  - *Modificaciones de recursos materiales y humanos.*
  - *Adecuación o modificación de infraestructuras.*

4. Diseñar el sistema de control de la nueva situación de manera que dispongamos de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Se describirán:

- *Parámetros a controlar y estándares de funcionamiento.*
- *Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.*
- *Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.*

La fase de implantación de la solución se debe llevar a cabo de forma sistemática y con éxito. Ello dependerá de la participación de los profesionales implicados, de su grado de conocimiento sobre el objetivo que se pretende, y de la disponibilidad de recursos considerados necesarios. Se procederá a:

1. Tratar la resistencia al cambio. Supone un aspecto crítico en el éxito de la implantación. Para acometer esta tarea, se debe:

- *Identificar las fuentes de resistencia y de apoyo más probables.*
- *Valorar y priorizar dichas fuentes en función de su impacto potencial.*
- *Identificar acciones para vencer los obstáculos mediante información, participación, y contacto con líderes.*

2. Desarrollar el Plan de Implantación:

- *Actividades que hay que realizar para la implantación (formación, procedimientos, cambios de personal e instalaciones, etc.)*
- *Nombrar responsables.*
- *Determinar cronograma.*
- *Seguimiento del Plan.*

3. Cuando la implantación de la solución implique importantes cambios sobre la organización actual, se debe, previamente, verificar su eficacia mediante implantaciones controladas.

### Herramientas útiles

#### Análisis de soluciones y evaluación de alternativas

- Tormenta de ideas
- Grupo Nominal
- Diagrama de Afinidades
- Análisis de campos de fuerza
- Diagrama de Problemas anticipados
- Hojas de análisis de soluciones

#### Diseño de intervención

- Diagramas de flujo
- Diagrama de matriz

#### Desarrollo Plan de Implantación

- Diagrama de flechas (PERT)
- Diagrama de Gant
- Diagrama de decisiones de acción

### Dificultades:

- Optimizar la elección frenando el impulso de adoptar la primera solución sin tener en cuenta todas las posibilidades analizadas.
- Establecer, con carácter previo, los criterios de evaluación de las posibles alternativas con el fin de evitar los conflictos de intereses entre los miembros del equipo.

- Profundizar en el diseño de la solución para evitar demoras posteriores en la implantación.
- Contemplar las resistencias al cambio cuando los responsables de la resolución de problemas son claramente partidarios de él.

#### CUARTA FASE: Monitorización

- Revisar los resultados.
- Monitorizar.
- Reiniciar el ciclo.

## 2.2. Benchmarking

El **Benchmarking** es un método de comparación de los procesos de una organización con los que realiza otra, escogida por ser representativa de las mejores de su clase. Sus objetivos y características principales son:

- Pretende mejoras rápidas en procesos ineficientes que precisan cambios mayores.
- Se centra en procesos y prácticas, no en productos.
- Requiere planificación y documentación precisa de los procesos que se van a abordar.
- Es un proceso sin fin puesto que ser “el mejor” es un concepto dinámico.
- Requiere de un compromiso explícito de la Dirección en su disposición al cambio y en el apoyo a la globalidad del proceso.

Los métodos de seguimiento y mejora pueden generarse desde la propia organización con un ámbito de aplicación circunscrito a la misma (**benchmarking interno**), o recurrir al exterior para buscar modelos de referencia (**benchmarking externo**).

**Benchmarking interno:** Comparaciones que se realizan dentro de la propia organización para identificar dónde ciertos procesos son más eficientes; constituye el paso previo para conocer los estándares iniciales; requiere procesos descentralizados y facilita la obtención de la información buscada.

**Benchmarking externo:** Proceso **continuo de medición y comparación** de las operaciones o procesos internos de una organización con otras organizaciones líderes del sector, para conocer qué acciones deben realizarse con el fin de emular su nivel de logro o excelencia. Es una herramienta para establecer dónde se deben asignar los recursos de Mejora. A partir del conocimiento de cómo y con qué prácticas efectúan sus procesos otras organizaciones, se pueden mejorar procesos claves y acelerar la capacidad de innovación y cambio. Aspectos determinantes en la apertura de la organización al exterior son el **impulso de la Dirección**, y la participación de los profesionales dispuestos **a aprender de otros y a competir** para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### Niveles de benchmarking

**Estratégico:** cuando se pretende conocer las **estrategias de éxito** de las empresas líderes; afecta a la posición de la empresa en relación con sus competidores.

**Funcional:** compara prácticas y servicios; está en relación con procesos internos más próximos al cliente (tiempo de respuesta, servicios alternativos).

**Operativo:** identifica las **prácticas** más efectivas y mejora aspectos **concretos** (reducir tiempos, evitar duplicidades).

## Proceso de Benchmarking. Etapas

**Identificar el área a analizar:** implica conocer los procesos de la organización, comprenderlos, documentarlos y entender lo que es más importante para su éxito y que ello figure entre las preocupaciones de la alta Dirección; la comparación de nuestros indicadores con los de nuestro competidor más directo permite conocer los aspectos involucrados (tiempo, producción, personal, proveedores).

**Selección del proceso:** a partir de los procesos deficientes, debemos centrarnos en los que aporten mayor valor añadido al cliente y estén en relación con su satisfacción; en esta etapa, se requiere la participación activa de las personas que mejor conozcan el proceso seleccionado, con el fin de valorar conjuntamente su eficiencia, flexibilidad, tendencias, y actitudes de los proveedores y clientes internos.

**Creación del equipo de trabajo:** se incluirá a personas con conocimientos globales sobre la organización y su entorno, capaces de recoger información de múltiples sectores, de sintetizarla, y transformarla en decisiones que se difundan de acuerdo a un Plan de Comunicación externa e interna; es responsabilidad del equipo determinar qué aspectos se quiere medir, y desarrollar el indicador que permita la comparación con otros.

**Determinar las empresas a estudiar:** la elección acertada de las organizaciones con las mejores prácticas y procesos condiciona el éxito del benchmarking. Así, es necesario recurrir a las Redes Formales de Benchmarking, en las que diferentes grupos de empresas crean sistemas de información de uso compartido, a publicaciones del sector sanitario (Dartmouth Atlas of health Care), y a empresas de nuestro entorno dispuestas a prestar sus conocimientos y experiencias, así como la información obtenida de los proveedores tecnológicos. La formalización de un acuerdo con los socios de benchmarking es necesaria para determinar la disposición real, conocer a los colaboradores, organizar visitas y explicitar el código de conducta, normas éticas y reglas de protocolo.

**Análisis de la información obtenida:** se determinan los factores críticos de éxito para alcanzar la satisfacción de los colectivos claves –clientes, empleados y líderes de opinión–, en número razonable, válidos, cuantificables, disponibles y comparables; cuando se establecen las diferencias entre las empresas y se explican las razones de las diferencias tangibles, y los costes y ventajas asociados a las mismas, debe concluirse con la decisión de reemplazar nuestro proceso.

**Implantación:** no debe procederse a implantar una copia del proceso, ya que el esfuerzo de adaptación a nuestra organización debe intentar superar al mejor; ello requiere comunicación, entrenamiento y supervisión.

**Monitorización del cambio:** atender la evolución del proceso mediante un control estadístico y aplicar la mejora continua para superar al mejor.

**Garantizar la actualización periódica de los benchmarks:** al entenderse como un proceso continuo, precisa de actualizaciones periódicas que iniciarán nuevos ciclos de benchmarking.

## 2.3. Auditorías de calidad

Una auditoría de calidad es un examen **metódico e independiente** que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si las mismas están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos. (UNE - EN - ISO 8402).

El concepto auditoría lleva implícito el de evaluación que, lejos de identificarse con un proceso de inspección, debe ser entendido como un instrumento de análisis y mejora con el objetivo de *‘convertir los datos en información a través del análisis de los mismos’ (JCAHO)*. Además, la auditoría debe ser la antesala de la Mejora Continua, al proporcionar un sistema de control permanente que permite identificar las áreas problemas e incorporar soluciones de mejora.

Debe ser **metódica**, es decir, seguir un procedimiento previamente establecido. De esta forma, se garantizará el logro de los objetivos previamente planificados y se podrán comparar los resultados, además de minimizar el sesgo de la subjetividad del auditor y las influencias del auditado.

Por otra parte, sólo desde la cultura de la actividad **sistemática** y protocolizada, e incorporando a profesionales de distintos ámbitos y estamentos, se podrá evitar el significado prescriptivo y sancionar que a veces se le ha adjudicado a la auditoría.

Debe ser realizada por personas **independientes** al servicio o área que se va a auditar. Pero éste no debe ser un aspecto que limite, sino que el término independencia debe ser ampliamente respaldado y a veces reemplazado por el de objetividad y conocimiento. Deben ser las instituciones las que, con un espíritu de mejora continua, garanticen la objetividad del proceso y fomenten la cultura entre los profesionales.

### Tipos de auditoría

Tradicionalmente, las auditorías han seguido el esquema de la trilogía definida por Donabedian: 'Estructura - Proceso - Resultado'.

Este esquema debe ser una referencia para tratar de abordar con eficiencia características íntimamente relacionadas, y en muchos casos interdependientes, a la hora de analizar la efectividad de las medidas implantadas. Sin embargo, hay que tener precaución al realizar un análisis individual. Sólo el abordaje integral de los tres elementos, desde un proceso único de atención y con unos estándares previamente definidos, puede garantizar, con el mayor consenso y desde un punto de vista ético y racional, la continuidad del método.

Las auditorías pueden clasificarse también en función de quién sea el auditor y del impacto obtenido:

**Auditorías internas:** las que se establecen desde los propios servicios, áreas o instituciones; suelen proporcionar mucha confianza en los propios trabajadores y la llevan a cabo profesionales con gran conocimiento de las actividades que auditan; si se hacen de forma sistemática, tienen un gran impacto sobre la mejora de procesos.

**Auditorías externas:** según el organismo que la propone pueden clasificarse a su vez en:

**Auditorías del cliente:** realizadas por los clientes o por las instituciones proveedoras de recursos, o con las que se mantienen acuerdos instrumentalizados a través de contratos programa, contratos mercantiles o cualquier otra fórmula; tienen impacto en la mejora de procesos e incrementan la confianza del ciudadano porque suelen tener en cuenta sus expectativas.

**Auditorías de acreditación o certificación:** solicitadas por la propia institución tras un periodo de preparación previo; habitualmente, suelen llevarse a cabo por instituciones ajenas a la auditada; tienen gran impacto sobre el ciudadano o cliente por la difusión mediática y publicitaria de sus resultados, pero, por el mismo motivo, disminuye el nivel de confianza que sobre la misma tiene el trabajador y suelen tener poco impacto sobre la mejora de procesos.

### Método

El desarrollo de la auditoría pasa generalmente por las siguientes fases:

**Inicio:** una autoridad o responsable decide el elemento y ámbito de la auditoría, y los responsables de efectuarla.

**Preparación:** es el análisis previo de la documentación aplicable, de los requisitos marcados y/o a los estándares establecidos; debe conducir a un cuestionario y a un plan de auditoría. **El plan de auditoría** debe ser conocido por el auditado y debe contener información sobre:

- Elementos o procesos a auditar.
- Ámbito temporal.
- Equipo auditor.
- Fecha, lugar y personas que deben estar presentes.
- Documentación que debe estar disponible.

**Realización:** es el contacto con los responsables, actividades y documentos que proporcionan información sobre el elemento que se va a auditar. Es la visita sobre el terreno. Existen algunas premisas que deben tenerse en cuenta:

- No tomar en consideración rumores o suposiciones.
- Deben constatar sólo los hechos. Lo que no es evidente, simplemente, no es evidente.
- Evitar discutir en exceso. Oír más que hablar.
- Decir exactamente lo que se quiere decir. Usar evidencias.
- Escribir únicamente sobre aquéllo que se conoce con seguridad.
- Anotar las desviaciones encontradas (lugar, documento incorrecto, hecho...).

**Síntesis e informe:** a partir de los hechos observados, el equipo auditor emitirá el informe; la validez de las conclusiones estará en función del rigor en el método y en el análisis estadístico realizado para la elección de la muestra. Normalmente, el auditor debe tratar de brindar orientación sobre las posibles causas de las desviaciones encontradas. Éstas deben ser analizadas por el auditado. En las auditorías internas, para favorecer el desarrollo de la Mejora Continua, como acción complementaria de la auditoría y siempre de acuerdo con el auditado, es frecuente que se ofrezcan también orientaciones sobre posibles acciones de Mejora.

**Establecimiento y seguimiento de las acciones de mejora:** el auditado debe establecer las acciones de Mejora que se consideren efectivas y proponer plazos para su implantación; siempre es deseable hacer un seguimiento de estas acciones para comprobar su efectividad.