

Un proceso de Seis Pasos

Medir el impacto del cambio es un aspecto importante en el éxito de la mejora de una organización. Estos seis pasos están diseñados para ayudar a su agencia en la medición oportuna y exacta del cambio.

Según se acerca el momento de hacer el cambio en su organización, unas cuantas preguntas surgen de forma natural: (1) ¿Cómo saber cuáles cambios funcionaron y cuáles no? (2) ¿Cómo saber qué cambios tuvieron como resultado una mejora? (3) ¿Qué cambios son los más importantes y tuvieron como resultado la mejora más significativa?

Establecer un efectivo de sistemas de medidas facilita la respuesta a estas preguntas. Al recoger los datos antes, durante y después del cambio implementado, usted puede medir y evaluar el progreso de su agencia con respecto a los objetivos que se fijaron. Para acelerar el proceso de mejora, siga los seis pasos para medir el cambio.



1. Defina sus Mediciones

Antes de empezar su proyecto de cambio defina sus mediciones. Las mediciones deben clarificar los objetivos del proyecto y deben ser aceptadas por los accionistas claves. Esto asegura que los resultados sean entendibles y aceptados por la organización. NIATx ha definido cuatro medidas clave:

- tiempo desde el primer contacto al primer tratamiento
- incomparecencias a evaluar
- admisiones de clientes según el nivel de cuidado
- continuidad desde la primera a la cuarta sesión del tratamiento

Otras medidas que usted quizás también puede considerar son el tiempo desde el primer contacto hasta la evaluación, los porcentajes de finalización del tratamiento, los días de hospitalización, las unidades de servicio ofrecidas, el nivel de transición de cuidado (tiempo desde que el paciente es dado de alta hasta que recibe tratamiento ambulatorio) o la continuidad del cuidado (porcentaje de clientes dados de alta que reciben tratamiento externo durante la primera semana).

Consejo 1 Defina sus mediciones antes de comenzar su proyecto de cambio.

2. Reúna Datos Generales

Nunca comience un proceso de cambio sin recoger antes datos generales. Defina un punto de partida para el cambio y retroceda dos o tres meses para reunir los datos antes de realizar ningún cambio. Este proceso fija el cambio (el pre-cambio) y le permite medir el impacto del cambio a través del tiempo (el post-cambio). Recoja los datos que acordaron utilizar cuando definieron las mediciones.

Recoger datos generales le va a permitir contestar cuatro preguntas y realizar los ajustes necesarios:

- ¿Fueron definidos los datos para asegurarnos de que estamos recogiendo exactamente la información que necesitamos?
- ¿Qué exactos son los datos? ¿Es importante la exactitud?
- ¿Asegura el proceso que las mediciones serán recogidas de forma coherente?
- ¿Existen negociaciones? ¿Es la calidad más importante que el tiempo requerido para reunir los datos?

Consejo 2: Nunca comience un proceso de cambio sin recoger los datos.

3. Establezca un Objetivo Claro

Establezca una meta clara u objetivo de mejora (reducir el porcentaje de incomparecencias de clientes del 65 al 25 por ciento). Tal objetivo debe:

- ser realista pero ambicioso -- no espere un 100 % de finalizaciones del tratamiento;
- estar ligado a objetivos del proyecto, y
- evitar la confusión, especialmente con los porcentajes. Por ejemplo, diga "mejorar las incomparecencias del 65 al 25 por ciento" en vez de " mejorar las incomparecencias en un 62 por ciento".

Recuerde ser flexible cuando establezca un objetivo. Si el proyecto de cambio descubre nueva información que sugiere cambiar el objetivo, cámbielo. Si el objetivo es demasiado ambicioso, proponga un objetivo práctico que todavía sea un reto para mejorar la agencia. Si el objetivo se logra fácilmente, proponga un objetivo más ambicioso que refuerce la capacidad de la agencia para mejorar.

Consejo 3: El objetivo debe ser un reto para la organización

4. Reúna Datos de Manera Consistente

La capacidad de establecer canales consistentes para reunir los datos de las mediciones con regularidad es una parte crucial del proceso de cambio. Tales canales pueden ya estar en los sistemas de datos existentes, pero en otras ocasiones usted puede necesitar reunir manualmente los datos. Con frecuencia en el proceso de cambio de PDSA, es más fácil depender de la recogida manual de datos para disponer de una respuesta rápida en el éxito del cambio. Esto significa depender de pequeñas muestras recogidas en cortos períodos de tiempo para medir el progreso del cambio.

Por ejemplo, su agencia quizás utilice llamadas telefónicas para recordar las citas y así reducir las incomparecencias y su medición rápida puede recoger el éxito o el fracaso (por ejemplo, simples marcas para contar) de la intervención para los próximos 10 clientes con citas planificadas. Estos resultados deben ser comparados con los resultados de las bases de datos. Los sistemas existentes pueden ser utilizados para análisis a más largo plazo (por ejemplo, mensual) en el progreso del cambio. Si su agencia puede contestar "sí" a todas las preguntas en el previo Paso 2, es probable que usted tenga instalados sistemas que recogen consistentemente las mediciones.

Consejo 4: Recoja las Mediciones Relacionadas con el Cambio de Forma Consistente

5. Haga un Gráfico con Su Progreso

Con el tiempo su agencia reunirá tanto datos de pre-cambio (la línea de fondo) como de post-cambio, ambos datos deben ser compartidos con el equipo de cambio así como con otras personas de su organización. El instrumento más efectivo para compartir esta información traza su progreso en el tiempo utilizando gráficos de líneas sencillas creados en Excel. Estas poderosas ayudas visuales deben seguir un axioma sencillo: un gráfico, un mensaje.



Gráficos como éste ofrecen datos claves de información tanto para los miembros del equipo de cambio como para toda la organización. Los gráficos pueden ser utilizados para:

- destacar los datos generales o de pre-cambio (las líneas rojas),
- identificar cuándo un cambio fue introducido en su agencia (vea las anotaciones),
- representar visualmente el impacto de cambios individuales con el tiempo, e
- informar a su agencia acerca de cómo mantener de manera eficiente el cambio en el transcurso del tiempo.

Considere los puntos siguientes al desarrollar los gráficos: I

- ¿A quién dirigirá usted las medidas—al Patrocinador Ejecutivo, al Equipo del Cambio, a la agencia entera?
- ¿Con qué frecuencia se informará de las medidas y se actualizarán los gráficos?
- ¿Hay algo más de lo que se deba informar además de las medidas de estos sencillos gráficos de líneas?

Para aumentar el poder de estos gráficos de líneas

El equipo de cambio también debe considerar la información siguiente en sus informes sobre el progreso:

Indique los objetivos del proyecto de manera que todos sean informados sobre lo que el equipo de cambio trata de lograr.

Proporcione definiciones de las medidas, cambios a conseguir, datos generales y progreso actual para cada medida. Recuerde que cada línea del gráfico debe presentar un mensaje y sólo un mensaje.

Haga una lista de los ciclos de cambio probados del PDSA de manera que pueda informar a los demás acerca de lo que usted probó y con lo que trabajó, siembre también nuevas ideas para esparcir ideas de cambio. Usted puede utilizar el Template Proyecto de Cambio de NIATx para registrar sus ciclos del cambio de PDSA y proyectar los objetivos, así como definir los parámetros de sus proyectos de cambio (Un Objetivo, Una Ubicación, Un Nivel del Cuidado para Una Población Específica).

Delinee los cambios hechos en el gráfico de líneas y claramente indique cuándo se comenzaron.

Destaque otros éxitos, asuntos y desafíos, y futuros pasos clave de la acción, o el progreso general relacionado con el equipo del cambio.

Identifique el punto en el tiempo en el que la idea del cambio se integró dentro de la organización (es decir, cuándo se adaptó y se convirtió en parte de la cultura de la organización).

En general, los gráficos deben ser utilizados para comparar su progreso en un periodo de tiempo, no para comparar programas ni individuos dentro de su organización. En algunos casos, tiene sentido comparar el rendimiento por programa o consejeros (por ejemplo, incomparencia o valores continuados), pero utilizar este enfoque relativo para cambiar la conducta requiere una consideración e implementación cuidadosas. Las comparaciones no deben ser utilizadas de manera punitiva; deben ser usadas solamente para mejorar el rendimiento.

Consejo 5: Los gráficos son poderosas herramientas visuales para comunicar UN mensaje

6. Haga Preguntas

La medición del impacto del cambio no termina aquí. De hecho, es sólo el principio. El paso más importante en el proceso es preguntar "¿Qué me dice la información acerca del cambio en mi organización"? Si el cambio tiene éxito, la información que usted ha reunido le puede decir qué intervención tuvo el mayor éxito para alcanzar su objetivo. Por ejemplo, un miembro de NIATx procuró reducir el tiempo desde el primer contacto hasta el tratamiento (el objetivo) aumentando la disponibilidad profesional del personal. El cambio redujo el tiempo desde la primera llamada hasta el primer tratamiento de 18 a 5 días. Examinando sus datos, la agencia descubrió que tan solo la disponibilidad del médico y del enfermero jugó un papel en la mejora.

Los cambios fallidos también le proporcionan a su agencia la oportunidad de preguntar "¿por qué"? Otro miembro de NIATx examinó las características de aquellos clientes que no llegaron hasta la cuarta sesión de tratamiento, y descubrió que los clientes admitidos los viernes para tratamiento tenían más probabilidades de marcharse. De manera que se cambiaron los procedimientos para no admitir más clientes los viernes.

Consejo 6: Haga Preguntas. No acepte los resultados a primera vista.