

- **Título del trabajo: Gestión de programas y proyectos de mejora continua**
- **Autor: Kanterewicz, Pablo Mario**
- **Dirección de correo electrónico: pkant@pka-consult.com.ar**

Objeto del trabajo

Este artículo tiene como propósito caracterizar los desafíos que enfrentan las empresas y otras organizaciones, tanto privadas como públicas cuando deciden llevar adelante Programas de Mejora Continua, y contribuir a que se logren los objetivos propuestos.

Introducción

Día a día, va creciendo la presión, dentro y fuera de las organizaciones, para satisfacer las demandas de diferentes grupos relacionados con su quehacer, cuyos intereses, además, suelen contraponerse.

A pesar de que existen marcos conceptuales y metodológicos -dentro de los cuales se inscriben las actividades de mejora continua- cuya aplicación ha probado ser efectiva para satisfacer en forma equilibrada y simultánea las necesidades y expectativas de estos grupos, todavía existe un largo camino a recorrer por la mayoría de las empresas y otro tipo de entidades, para superar las brechas existentes.

Sin embargo, es alentador observar que organizaciones del más diverso tipo y magnitud que han comprendido la importancia de esta cuestión, realizan actividades para la mejora continua y muchas otras evalúan su implantación en un futuro cercano.

Las referencias internacionales, así como las conclusiones de experiencias locales, indican que la definición del encuadre, la planificación, la implantación y la gestión de estos programas son cuestiones fundamentales que deben ser adecuadamente resueltas para lograr los objetivos planteados.

La decisión de lanzar un Programa de Mejora Continua

Antes de disponer el inicio de un Programa de Mejora Continua, es altamente recomendable que el estamento de conducción realice un análisis de factibilidad que, sobre la base de una visión compartida, le permita contar con los elementos de juicio necesarios para comprender debidamente las implicancias de la decisión.

Este estudio, debería contemplar especialmente el contexto cultural y político interno así como las perspectivas y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Por ejemplo, en culturas acostumbradas a procesos de cambio y cuya percepción sobre éstos es mayoritariamente positiva, es muy probable que un programa de este tipo, sea recibido con beneplácito y por ende sus objetivos y alcances seguramente serán muy ambiciosos.

Por el contrario, en organizaciones refractarias a los cambios o con experiencias previas negativas, se deberán plantear objetivos limitados y formular estrategias de gestión del cambio que tengan en cuenta esa realidad. La alta dirección deberá considerar también, si las presentes circunstancias son adecuadas para lanzar el programa o, si por el contrario, existen factores contextuales que indican que es conveniente postergar el proyecto. Esto último ocurre, por ejemplo, cuando hay importantes cambios en ciernes, o cuando coexisten varios programas que compiten simultáneamente por la atención, el tiempo y los recursos de la organización.

Otro aspecto clave en esta instancia definitoria es contar con un adecuado diagnóstico de los grupos de interés. Por lo general se los categoriza del modo siguiente:

- Los mandantes que aportan la iniciativa y los recursos para crear y sostener a la organización.
- Los clientes o destinatarios de los productos o servicios.
- Quienes trabajan en la organización y sus representantes.
- Los proveedores que brindan materias primas, insumos o servicios.
- La sociedad que se ve impactada por el accionar de la organización.

Si bien la noción de grupo de interés está cada vez más difundida, es pertinente puntualizar, cuan importante es que toda empresa o institución los identifique, segmente y conozca en que medida están satisfechas sus necesidades y expectativas.

Disponer de esa información, es condición necesaria aunque no suficiente para avanzar en la mejora del grado de satisfacción de cada uno de las partes vinculadas al devenir de la entidad.

Cuando en una organización se aplica un sistema de gestión de la estrategia como el planteado por el modelo de Cuadro de Mando Integral, un Programa de Mejora Continua constituye un vehículo fundamental para dar cabida a iniciativas que contribuyan al logro de los objetivos que definan para las cuatro perspectivas de este sistema: la económico-financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la de la formación y el crecimiento.

Cabe señalar en este punto que aunque todos los grupos de interés son beneficiarios potenciales del Programa, los integrantes de la organización, por tener la posibilidad de incrementar su nivel de participación y protagonismo, serán quienes reciban su frutos en primer término.

La conducción del Programa de Mejora Continua

Una vez decidido el lanzamiento del Programa, se deberá definir cómo y por quienes será dirigido.

Esta no es una cuestión menor, ya que una decisión inadecuada puede resultar catastrófica para el destino de esta iniciativa.

Las chances de lograr resultados exitosos aumentan cuando se dan dos condiciones: una es la designación como máximo responsable de un alto directivo que rinda cuentas por todos los aspectos del Programa, y la otra es que la gestión cuente con el apoyo de las áreas clave para la generación e implantación de proyectos de mejora.

Formulación y aprobación del Proyecto de Implementación

El primer requerimiento de la alta dirección que recibe el responsable del Programa es la presentación de un anteproyecto para que esa instancia lo considere y de luz verde al inicio del emprendimiento.

Es común encontrar que una de las primeras actividades que realiza el Director es recabar información que le ayude a reducir el nivel de ambigüedad propio de esta fase. Para ello se suele consultar a colegas de otras organizaciones que hayan pasado por -o estén atravesando- experiencias similares.

Algunas problemáticas a tener en cuenta en la formulación del programa son: la articulación de los objetivos del Programa de Mejora con los del negocio de la organización, cómo compatibilizar las actividades y prioridades del programa con las demandas de las tareas normales y habituales, y/o con las que correspondan a otras iniciativas en curso.

Una cuestión que deberá considerarse debidamente, es la necesidad de contar -y en que medida- con apoyo de expertos externos, tanto para la preparación del plan como para las etapas de desarrollo e implantación del Programa.

Por lo general, en esta fase preliminar, el responsable ya cuenta con un reducido grupo de apoyo que lo asistirá para preparar su propuesta en tiempo y forma.

Entre los puntos que se definen en la etapa de formulación suelen figurar :

- el alcance y los objetivos del Proyecto de Implantación del Programa de Mejora Continua.
- el enfoque metodológico para el desarrollo de la mejora continua.
- un cronograma tentativo del Proyecto de implementación.
- la conformación del equipo del Proyecto.
- una estimación de los recursos que deberán comprometerse
- la modalidad de seguimiento del progreso del Proyecto de implementación
- los mecanismos de evaluación del cumplimiento de objetivos y del uso de los recursos asignados.

Es altamente recomendable que tanto la elaboración de la propuesta como el despliegue del Programa se realicen utilizando una metodología de gestión de proyectos. Esto facilita que en forma clara y sintética se planteen y definan aspectos tales como:

- los objetivos generales de la organización a los que el Programa contribuirá a lograr.
- los objetivos específicos que esperan alcanzar como consecuencia de la realización del Proyecto de Implementación
- los resultados a lograr directamente relacionados con el Proyecto
- las principales actividades a desarrollarse para alcanzar cada uno de los resultados.
- los medios de verificación del cumplimiento y los indicadores correspondientes para cada uno de los ítems anteriores.

- los factores externos que puedan condicionar el logro de los objetivos o resultados del Proyecto y/o el desarrollo de las actividades.

La planificación detallada del Proyecto de Implementación

Lograda la aprobación de la propuesta, el Director del Programa con la colaboración de su equipo deberá realizar los ajustes correspondientes y avanzar en las tareas y definiciones que les permita realizar una planificación detallada de la ejecución del Proyecto.

Parte de las cuestiones que se definen con mayor precisión en esta etapa son:

- la estructura organizacional del equipo que participará en las diferentes etapas del Proyecto. Definición de roles con sus respectivas autoridades y responsabilidades. Designación de los integrantes.
- la programación detallada del Proyecto. Esto comprende entre otros aspectos: la identificación y descripción de cada fase, el detalle de cada actividad, y las fecha de inicio y duración de cada una de éstas.
- los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para desarrollar el Proyecto.

Esta información suele alimentar un software de gestión de proyectos para generar un diagrama de Gantt. Si la complejidad del proyecto lo hiciera necesario, deberán usarse además otras herramientas de gestión más sofisticadas.

Completada la planificación, se realiza una presentación a la máxima instancia de la organización, la cual deberá aprobarla para que pueda comenzar la instrumentación.

La ejecución del Proyecto de Implementación

Un típico esquema de implementación de un Programa de Mejora Continua contempla las siguientes etapas.

1. *Diseño detallado de los dispositivos necesarios para llevar adelante el Programa.*
2. *Comunicación del Programa en general y del Proyecto de Implantación en particular.*
3. *Implantación de las instancias para la gestión del Programa.*
4. *Inicio del Programa.*
5. *Capacitación de los participantes en el Programa.*
6. *Generación y desarrollo de proyectos de mejora continua.*

Dependiendo de la naturaleza y magnitud de la organización, y de las características del Proyecto de Implementación, es factible que la realización de alguna de las etapas pueda solaparse con otras.

Seguidamente se explicarán los aspectos más relevantes de cada uno de los componentes:

1. *Diseño detallado los dispositivos necesarios para llevar adelante el Programa*

Este ítem del Proyecto tiene una importancia fundamental, ya que constituye el corazón del inicio del Programa de Mejora. En este punto de definen y especifican por ejemplo:

- la selección del enfoque metodológico, la especificación de los dispositivos y mecanismo a utilizar para identificar y realizar las mejoras.
- las instancias requeridas para gestionar el programa en los diferentes niveles y sectores de la organización.
- las actividades de difusión, concientización y capacitación.
- las modalidades de participación y reconocimiento.

2. *Comunicación del Programa en general y del Proyecto de Implantación en particular*

La concepción de la estrategia comunicacional y su implementación son aspectos cruciales para el éxito del Proyecto.

No solo la alta conducción debe tener en claro porque realizará el Programa de Mejora Continua y cómo se lo llevará adelante, sino que todos los integrantes de la organización deben conocer estas cuestiones, cuál es el papel que les tocará desempeñar y qué se espera de ellos.

Dado que la realización de este tipo de programas implica necesariamente cambios, es lógico que las personas se pregunten en que medida éstos lo pueden afectar. La estrategia de la comunicación del lanzamiento del programa debe contemplar este punto, anticipando las posibles reacciones y dando debida cabida al tratamiento de inquietudes.

Cada organización deberá elegir los mecanismos y contenidos que considere más adecuados comunicar al personal en cada una de las instancias de la vida del Programa.

3. *Implantación de las instancias para la gestión del programa*

Conforme el programa se va implementando será necesario poner en funciones a quienes participarán en la gestión del Programa y activar los mecanismos de gestión previstos.

En la etapa de diseño detallado se configuran las diferentes dispositivos organizacionales que se requerirán para una adecuada realización del programa.

Estos comprenden, por ejemplo, la especificación de las funciones y los mecanismos de designación de:

- responsables por la coordinación integral del programa
- referentes del programa en cada área
- responsables de las actividades de capacitación
- capacitadores
- facilitadores metodológicos de los proyectos de mejora

4. *Inicio del Programa*

La conducción del Proyecto deberá evaluar cual será la forma más conveniente para dar comienzo a la implantación del Programa.

Una estrategia de ejecución utilizada con frecuencia consiste en realizar una experiencia piloto en algún sector para luego expandirlo a toda la organización, una vez procesados los resultados y asimilados los aprendizajes.

Por el contrario, en otros casos, este enfoque por diversas razones puede no ser apropiado.

5. *Capacitación de los participantes en el Programa*

Las actividades que genéricamente se denominan como capacitación, comprenden diferentes modalidades cuyo propósito es contribuir a que en cada uno de los estamentos de la organización exista la predisposición necesaria y se cuente con la información, conocimientos y habilidades requeridos para cumplir con el Programa.

Quienes participan en el Programa de Mejora Continua reciben la formación para desempeñarse, por ejemplo, en uno o más de los siguientes roles:

- miembros de equipos de proyectos de mejora
- líderes de equipos de proyectos de mejora
- facilitadores metodológicos
- instructores de actividades de capacitación

Las actividades formativas incluyen entre otras a unidades temáticas tales como: gestión de proyectos, mejora de procesos, resolución de problemas y trabajo en equipo.

6. *Generación y desarrollo de proyectos mejora continua.*

Dentro de la variedad de dispositivos mediante los cuales se puede plasmar la mejora de la satisfacción de los grupos de interés, los proyectos de mejora conforman una modalidad de trabajo que es empleada con mucha frecuencia.

Dado que en particular suelen generarse muchas expectativas con respecto a los primeros proyectos, tanto en la conducción de la organización como en el resto del personal, es importante que en el diseño del Programa se tengan en cuenta todos los factores que puedan afectar su realización y el logro de los resultados previstos.

Cómo fuera mencionado previamente, el desarrollo del Programa de Mejora Continua provee el marco y los recursos metodológicos así como los aspectos que puedan facilitar la identificación de oportunidades y toda cuestión atinente a la gestión de estos proyectos.

Algunos puntos clave a tener en cuenta son la generación de condiciones propicias para la detección de oportunidades de mejora, la existencia de mecanismos apropiados para aprobarlas, y procedimientos para establecer un orden de prioridad de tratamiento.

Otra cuestión relevante es la definición de la organización de cada proyecto de mejora. Ello incluye la identificación del patrocinador de la iniciativa, la designación del líder del proyecto y los otros miembros del equipo.

El patrocinador, con la ayuda de la Dirección del Programa de Mejora Continua, deberá velar por que el equipo cuente con los recursos necesarios, el debido soporte metodológico, asegurando una normal realización de las actividades previstas así como la evaluación final de los resultados logrados.

Evaluación y cierre del Proyecto de implementación del Programa de Mejora Continua

El propósito del Proyecto que nos ocupa es que en la organización esté vigente un Programa de Mejora Continua acorde con los objetivos planteados en la etapa de formulación.

Además de los puntos de control intermedios que se establezcan, deberá hacerse una evaluación final a los efectos de verificar el cumplimiento de lo previsto, obtener conclusiones y realizar recomendaciones para las próximas actuaciones.

Consolidación del Programa de Mejora Continua

Uno de los objetivos que debe tener el Proyecto de implementación del Programa de Mejora Continua es desarrollar las capacidades en la organización para que el Programa sea autosustentable.

Ello implica que la detección y el procesamiento de oportunidades para mejorar la satisfacción los grupos de interés debe convertirse en un aspecto normal y habitual de la gestión organizacional.

Para ello, cada empresa o institución, utilizando los principios de la mejora continua, deberá planificar la continuidad del Programa en función de los aprendizajes resultantes del Proyecto de Implementación.