

I8-4: Funciones organizativas: planificación

Una vez que la dirección se haya comprometido a instituir un sistema de la calidad en el laboratorio, es necesario un proceso de planificación. Las estrategias utilizadas variarán en función de diferentes factores de la situación local.

- ¿Qué prácticas de la calidad están ya en uso en el laboratorio?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento del personal actual?
- ¿Qué recursos habrá disponibles?

Todos los elementos del sistema de la calidad deben incluirse en el proceso de planificación. No es necesario (normalmente no es posible) implementar todas las partes del plan a la vez; normalmente será más práctica una estrategia paso a paso.

En muchos laboratorios, la implementación de un sistema de la calidad puede implicar muchos cambios. Por lo tanto, es importante implicar a todo el personal y no proceder de forma demasiado rápida, puesto que el personal podría encontrar difícil el cumplimiento de los objetivos y puede desmotivarse. Comuníquese frecuentemente con el personal de forma clara y positiva; esto ayudará a mantener la moral alta.

Durante la planificación, las áreas prioritarias surgirán a medida que se identifiquen los mayores problemas. Será importante mantener unos objetivos realistas y mensurables. Inevitablemente, habrá algunos factores que estén fuera del control del laboratorio. Reconózcalos y pase a otros factores que sea posible abordar. Si estos factores son vitales para el éxito final del programa de la calidad, busque las formas de influir en las personas que puedan controlarlos. Abogue siempre por la calidad.

Al planificar la implementación de un sistema de la calidad, el primer paso es analizar y conocer las prácticas actuales. Una forma útil de lograrlo es la técnica del **análisis de brechas**. Para realizar un análisis de brechas:

- utilice una buena lista de comprobación de sistemas de la calidad para evaluar las prácticas del laboratorio concreto;
- identifique las brechas o las áreas en las que el laboratorio no siga las buenas prácticas de laboratorio que exige el sistema de la calidad.

Utilizando la información que facilita el análisis de brechas, elabore una lista de tareas de todos los aspectos que se deben abordar y luego, establezca prioridades. Al determinar las prioridades, considere afrontar en primer lugar los problemas que puedan arreglarse fácilmente; esto proporcionará algunos éxitos tempranos y levantará la moral del personal. Evalúe también qué tendría el mayor impacto en la calidad del laboratorio y dé prioridad alta a estos factores.

Los problemas que se identifican en los laboratorios con mayor frecuencia en el análisis de brechas son:

- solicitud de análisis

El plan del sistema de la calidad

- gestión de muestras
- personal técnico incompetente
- control de la calidad
- proceso analítico
- registro y notificación de los resultados
- gestión de los reactivos y los equipos

La implementación de un sistema de la calidad en el laboratorio requiere un plan por escrito. Un plan por escrito aclara a todo el personal y a todos los usuarios del laboratorio cómo se procederá con el proceso. El plan debe contener los siguientes componentes:

- objetivos y tareas: qué se debe hacer;
- responsabilidades; quién realizará las tareas, quién será responsable;
- calendario: cuándo se trabajará en cada una de las tareas, cuándo terminarán;
- presupuesto y recursos necesarios: personal adicional, necesidades de formación, instalaciones, equipos, reactivos y suministros, materiales de control de la calidad;
- hitos: esenciales para realizar el seguimiento del progreso de la implementación.

El plan por escrito debe ponerse a la disposición de todo el personal del laboratorio, puesto que todos deben conocer el plan y el proceso de implementación.

Inicio de la implementación

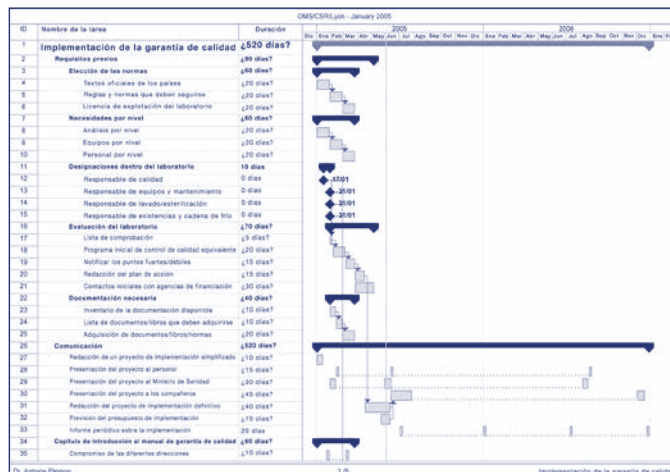
18-5: Funciones organizativas: implementación

Una vez redactado y acordado el plan, empezará la implementación. Estas sugerencias ayudarán al laboratorio en este proceso:

- **Comprometerse** desde el principio para completar el proyecto y conseguir los objetivos establecidos. Empezar con una actitud positiva.
- **Prepararse para una implementación por etapas.** Es importante evitar que el personal se desmotive, así que en el primer momento elija los “trozos” que se puedan conseguir fácilmente. Las fechas de inicio escalonadas también serán de ayuda; utilice las prioridades establecidas para determinar las fechas de inicio.
- **Determine los recursos necesarios** en una etapa temprana del proceso y asegúrese de contar con ellos antes de iniciar las tareas. Si se trabaja en un entorno con recursos muy limitados, elija como actividades iniciales las que se puedan realizar con los fondos y el personal disponibles: hay muchas actividades de este tipo, como mejorar los documentos, los registros o elaborar procedimientos operativos estándar mejores y actualizados.
- **Comprometa al personal** comunicándose de forma eficaz. Si es necesario impartir formación para que el personal entienda el sistema de la calidad y sus objetivos, esta formación probablemente debería realizarse antes de empezar otras tareas.

Cumplimiento del calendario

Como parte del proceso de planificación, el laboratorio establecerá un calendario para realizar las tareas que incluya una fecha prevista de finalización. Este calendario es una parte primordial del proceso, puesto que permite observar los progresos a todos los miembros del laboratorio. Un **gráfico de Gantt** (que aparece a continuación) es una herramienta muy útil para representar visualmente el calendario propuesto; muestra las tareas que deben realizarse, con el momento de inicio y finalización.





Proporcionar recursos

El calendario debe prepararse con gran atención, de tal forma que sea posible cumplir con los plazos de finalización. No permita que las tareas que deben llevarse a cabo abrumen al personal del laboratorio.

Durante el proceso de planificación, se habrán identificado todos los recursos adicionales necesarios. Al iniciar la implementación, asegúrese de que estos recursos están preparados y disponibles. Es necesario tener en cuenta varios tipos de recursos:

- todos los requisitos económicos: haga un presupuesto;
- necesidades de personal: ¿es necesario personal del laboratorio adicional, será necesario impartir formación a algún miembro del personal?
- instalaciones, equipos, suministros y necesidades informáticas.

Elementos básicos del seguimiento

Establecer un sistema para realizar el seguimiento de la gestión de la calidad es esencial al implementar un sistema de la calidad. La parte de seguimiento y mantenimiento de la iniciativa es la que producirá la mejora continua, que es el objetivo general de un buen sistema de la calidad. Realizar un seguimiento implica tener la capacidad de comprobar cada una de las partes del sistema para asegurarse de que el sistema funciona correctamente.

Creación de un programa de seguimiento

En la configuración de un programa hay varios pasos para realizar un seguimiento del cumplimiento del sistema de la calidad.

- Nombre a un responsable de este proceso. Normalmente el director de la calidad será la persona responsable del programa de seguimiento en primera instancia.
- Elabore indicadores o hitos utilizando la política de la calidad en el laboratorio. Estos indicadores serán objeto de seguimiento a lo largo del tiempo.
- Cree un sistema para el proceso de seguimiento; establezca el momento o la frecuencia de las comprobaciones, decida cómo se gestionará el seguimiento.
- Realice una auditoría, seguida de una revisión por la dirección; estos procesos constituyen dos importantes herramientas del seguimiento del cumplimiento.

Las auditorías internas deben tener lugar a intervalos periódicos. Son útiles para la evaluación y las exige la norma ISO 15189.

Las revisiones por la dirección son un componente especialmente valioso del proceso de seguimiento. La dirección tiene la responsabilidad de revisar toda la información pertinente de los sistemas de la calidad y de buscar oportunidades de mejora.