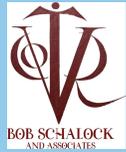


Colaboran:



財團法人台灣省私立啓智技藝訓練中心
Qi Zhi Vocational Training Center



HOGESCHOOL GENT
LID VAN DE ASSOCIATIE UNIVERSITEIT GENT



Colección Herramientas 9/2015

Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES)

Un enfoque sistemático para mejorar
los resultados organizacionales

ROBERT L. SCHALOCK
MIGUEL ÁNGEL VERDUGO
CHUN-SHIN LEE
TIM LEE
JOS VAN LOON
KEES SWART
CLAUDIA CLAES

Publicaciones del INICO



Manual de la Escala de Eficacia y
Eficiencia Organizacional (OEES)

*Un enfoque sistemático para mejorar
los resultados organizacionales*

Manual de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEEs)

Un enfoque sistemático para mejorar los resultados organizacionales

Consortio Internacional de Investigación sobre Prácticas Basadas en la Evidencia
(<http://oees-inico.usal.es/>; www.oeesonline.org)

Miembros de la organización:

ROBERT L. SCHALOCK

Robert L. Schalock & Associates, Estados Unidos

MIGUEL ÁNGEL VERDUGO

INICO, Universidad de Salamanca, España

CHUN-SHIN LEE Y TIM LEE

Qui Zhi Vocational Training Center-Taipei, Taiwán

JOS VAN LOON Y KEES SWART

Fundación Arduin, Holanda

CLAUDIA CLAES

University College, Universidad de Gante, Bélgica.

Traducción y adaptación al Español:

MIGUEL ÁNGEL VERDUGO, FABIÁN SAINZ Y ELISA VERDUGO

Publicaciones del INICO

Instituto Universitario de Integración en la Comunidad
Universidad de Salamanca, Salamanca, 2015

Los contenidos de esta publicación son propiedad intelectual de sus respectivos autores.

El INICO no se hace responsable de las ideas manifestadas por los mismos en esta publicación.

Colección Herramientas 9/2015
(Distribución gratuita)

1ª Edición: 2015

Autores:

Robert L. Schalock
Miguel Ángel Verdugo
Chun-Shin Lee
Tim Lee
Jos van Loon
Kees Swart
Claudia Claes

Edita y distribuye: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad

Avenida de la Merced, 109-131
37005 Salamanca
Teléf. 923 294 695
correo-e: inico@usal.es
<http://inico.usal.es>



ISBN: 978-84-606-5759-0

Imprime:
Imprenta KADMOS
Salamanca, 2015

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	7
AGRADECIMIENTOS	9
SECCIÓN I: DESCRIPCIÓN DE LA OEES Y SU USO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE EMPLEADOS EN LA OEES	15
UN ENFOQUE COLABORATIVO DE LA EVALUACIÓN	16
UN ENFOQUE BASADO EN LA EVIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	81
UN ENFOQUE DE PERSPECTIVA MÚLTIPLE DE LA VALORACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.....	20
UN ENFOQUE COMPRENSIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	21
RESUMEN E INFORMACIÓN DE CONTACTO	34
SECCIÓN II: EL DESARROLLO Y PRUEBA DE CAMPO DE LA OEES Y SUS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS	35
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	35
MAPEADO DE CONCEPTOS.....	36
CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA INICIAL.....	37
PRUEBAS DE CAMPO.....	38

SECCIÓN III: PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PUNTUACIÓN Y PAUTAS DE INTERPRETACIÓN	45
INTRODUCCIÓN.....	45
PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN	46
PROCEDIMIENTOS DE PUNTUACIÓN	50
PAUTAS DE INTERPRETACIÓN PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN Y USOS POTENCIALES.....	51
LA ESCALA OEES Y FORMULARIO DE PUNTUACIÓN.....	54
SECCIÓN IV: CÓMO USAN LAS ORGANIZACIONES LA OEES Y LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA.....	63
MODELO DE APLICACIÓN	63
AUTOEVALUACIÓN.....	69
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	77
CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD	86
VALORACIÓN SUBSIGUIENTE DEL DESEMPEÑO Y ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN	100
SECCIÓN V: REFERENCIAS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO Y USO DE LA OEES	111
SECCIÓN VI: GLOSARIO.....	117

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Ventajas del uso de la <i>OEES</i> para la mejora continua de calidad y transformación organizacional.....	14
Tabla 2. Términos y conceptos clave empleados en la <i>OEES</i>	15
Tabla 3. Perspectivas de rendimiento e indicadores basados en evidencia evaluados en la <i>OEES</i>	19
Tabla 4. Buenas prácticas/estrategias de mejora de la calidad alineadas con las perspectivas de rendimiento y las prácticas basadas en evidencia.....	26
Tabla 5. Indicadores basados en evidencia asociados con las actividades de construcción de capacidad.....	29
Tabla 6. Información de evaluación del rendimiento obtenida de la <i>OEES</i> y usos potenciales.....	32
Tabla 7. Propiedades psicométricas de la <i>OEES</i> (2ª prueba de campo).	39
Tabla 8. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los ítems de la <i>OEES</i> (3ª prueba de campo).....	42
Tabla 9. Consistencia interna de las puntuaciones de las cuatro perspectivas (3ª prueba de campo).....	43
Tabla 10. Correlaciones entre las puntuaciones de las perspectivas (3ª prueba de campo)	43
Tabla 11. Plantilla del entrevistador de la <i>OEES</i>	47
Tabla 12. Alineación de las perspectivas de rendimiento con los procesos organizacionales.....	79
Tabla 13. Atributos de las transiciones/transformaciones de sostenibilidad de éxito	101

FIGURAS

Figura 1. Ejemplos de resúmenes gráficos de la <i>OEEs</i>	22
Figura 2. Bucle de mejora continua de la calidad	23
Figura 3. Formulario de puntuación de la <i>OEEs</i>	62
Figura 4. Modelo de aplicación de la <i>OEEs</i>	64
Figura 5. Alineación a nivel individual y organizacional	78

AGRADECIMIENTOS

Los autores extienden su aprecio a todos los profesionales de organizaciones y colegas que ayudaron en el desarrollo y prueba de campo de la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional*. Apreciamos especialmente las contribuciones de Darlene Buschow, de Hastings College (Nebraska-USA), por su pericia técnica e impagable ayuda durante todo el desarrollo y publicación de esta escala; a Riet Steel, MA, University College-Gent University, por la coordinación y análisis de la segunda prueba de campo; y a Hans van de Klundertr, director financiero de Stichting Arduin, por su contribución al desarrollo de indicadores basados en evidencia en la Perspectiva de análisis económico.

Extendemos también nuestro agradecimiento a las siguientes organizaciones que participaron en la prueba de campo: St. Theresa Opportunity Center, Min Dao Catholic Community Home, St. Joseph Social Welfare Foundation, St. Raphael Social Welfare Foundation, Maria Social Welfare Foundation, Sacred Heart Catholic Community Homes, Huiling Social Welfare Foundation, Faith Hope Love Center for the Disabled, Synlu Social Welfare Foundation, Xianyuan Social Welfare Institution, Hogeschool, Gent, DVC de Triangel, De Lork, Sozialwerk St. Georg, Open Thuis Begeleid Women Westhoeh, OC St. Ferdinand, ONS Tehus Brabant, VZW Berkenof, VZW Blijdorp, TER Dreve, OC St.Idesball, HET Gielsbox Milieu Family Services, Aprosub (Córdoba), Aprosuba 3 (Badajoz), Amadip.esment (Mallorca), The ARC of Carroll County, The ARC of Frederich County y KARE.

Los autores de la *OEES* hacen un agradecimiento muy especial a los individuos que contribuyeron con las Muestras que se pueden ver en la Sección IV de este manual. Nuestra profunda gratitud a:

- Ángela Amate y Juan González: APROSUB, España (Muestra I)
- Claudia Claes: University College, Gent, Bélgica (II)
- Patty van Belle-Kusse: Arduin Foundation, Middleburgh, Holanda (III)
- Daniel Clavero Herrero: APROSUBA 3, España (IV)
- Tim Lee: Qi Zhi Vocational Center, Taipei, Taiwán (V)
- Sarah Kelly y Christy Lynch: KARE, Dublín, Irlanda (VI)
- Yisrael Sharack y Cynthia Roling: Milieu Family Services, Vancouver, BC Canadá (VII)
- Joanna Pierson y Matt Morgan: The Arc of Maryland, Baltimore, Maryland (VIII)
- Patty van Belle-Kusse y Jos van Loon: Arduin Foundation, Middleburgh, Holanda (IX)
- Wolfgang Meyer y Anne Huffziger: Sozialwerk St. Georg e. V., Renania del Norte-Westfalia, Alemania (X)

La traducción y adaptación al español (castellano) del Manual fue realizado por Fabián Sainz Modinos y Miguel Ángel Verdugo Alonso, miembros del Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) de la Universidad de Salamanca, y con la colaboración de Elisa Verdugo Nieto, Eva Vicente Sánchez y Verónica Marina Guillén Martín. La escala fue publicada originalmente en lengua inglesa en el año 2013.

SECCIÓN I

DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL Y SU USO EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS

INTRODUCCIÓN

La *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES; la Escala)* fue desarrollada por el Consorcio Internacional de Investigación sobre Prácticas Basadas en la Evidencia (2013) [International Research Consortium on Evidence-Based Practices] para ayudar a las organizaciones no lucrativas a afrontar la necesidad creciente de ser más *eficaces* en términos de lograr los resultados buscados, más *eficientes* en términos de utilización de recursos, y más *sostenibles* en términos de adaptarse al cambio y proporcionar una serie de oportunidades y prácticas sólidas de prestación de servicios. Estas necesidades son reflejo de los retos de más amplio calado que afrontan las organizaciones no lucrativas de hoy en día. Entre estos retos, los principales son la mayor demanda de servicios y apoyos en un momento en el que los recursos se reducen, un movimiento de estructura organizacional vertical a horizontal, un cambio de servicios generales a apoyos individualizados, la necesidad de alinear los valores con las prácticas de apoyo de los servicios, el foco de interés en prácticas basadas en evidencia, y la necesidad de construir capacidad en cuanto a la autoevaluación organizacional, planificación estratégica y evaluación del rendimiento (Schalock y Verdugo, 2012).

Las organizaciones que tienen éxito al afrontar estos retos experimentan cambio y transformación. De hecho, vivimos en una “era de transformación” en la que las organizaciones con y sin ánimo de lucro están asimilando una o más características de las organizaciones en transformación. Como exponen Schalock y Verdugo (2013), estas características de la era de transformación incluyen una visión de la persona como elemento central, organizaciones que se hacen más ágiles, sistemas de información basados en el rendimiento, la mejora de la calidad como un proceso continuo, y un liderazgo participativo, lo que inspira a las personas a buscar el cambio como elemento clave en el proceso de transformación.

El propósito de la *OEES* es ayudar a las organizaciones a responder a estos retos actuales y ayudar a guiarlas en el proceso de mejora continua de la calidad y transformación. Para este fin, la *OEES* proporciona:

- Un enfoque colaborativo de la evaluación.
- Un enfoque basado en la evidencia para la evaluación del rendimiento.
- Un enfoque de perspectiva múltiple de la evaluación y gestión del rendimiento.
- Un enfoque comprensivo de mejora continua de la calidad y transformación organizacional.

La *OEES* refleja una nueva generación de instrumentos de evaluación organizacional que se basan en una perspectiva de modelo lógico y se usan para múltiples propósitos relacionados con la autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y evaluación del rendimiento. Como exponen Hanson et al. (2013), una perspectiva de modelo lógico incluye componentes de entrada, proceso y resultados. En lo referente a la *OEES*:

- El *contexto o componente de entrada del modelo* incluye a los evaluadores o entrevistadores que tienen conocimiento y habilidades técnicas sobre la lógica y métodos de la evaluación; partes interesadas implicadas que comprenden los

conceptos y procesos que se evalúan y que toman decisiones de forma comprometida con el aprendizaje de la organización y la transformación organizacional; y partes interesadas que tienen una comprensión compartida de las políticas y prácticas de una organización.

- El *componente de proceso o evaluación del modelo* se centra en si la información obtenida se percibe como válida y creíble y responde a las necesidades de información de las partes interesadas (esto es, información que es sensible, relevante y oportuna); y cuando los hallazgos pueden integrarse en la cultura de la organización.
- Las *consecuencias o componente de resultados del modelo* se centran en que las partes implicadas aumenten su comprensión de los términos y conceptos clave de la transformación, y usen la información de evaluación para la toma de decisiones, mejora continua de la calidad y transformación organizacional.

La *OEES* se desarrolló para ayudar a las organizaciones no lucrativas a responder a las necesidades crecientes de ser más eficaces en términos de lograr los resultados buscados, más eficientes en términos del uso de recursos, y más sostenibles en términos de adaptarse a los cambios y proporcionar una variedad sólida de prácticas y oportunidades de prestación de servicios. Responder con éxito a estas necesidades requiere que la organización se embarque en una mejora continua de la calidad y transformación organizacional. La ventaja de usar la *OEES* es que permite a las organizaciones poner en práctica un enfoque colaborativo de evaluación, un enfoque basado en la evidencia para evaluar el rendimiento, ver la evaluación del rendimiento desde perspectivas múltiples, y adoptar un enfoque comprensivo de MCC (mejora continua de la calidad) y transformación organizacional. Se resumen los aspectos clave de cada una de estas ventajas en la Tabla 1.

Tabla 1. Ventajas del uso de la *OEES* para la MCC y transformación organizacional.

ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA OEES	ASPECTOS CLAVE
Enfoque colaborativo de la evaluación	<p>Mayor conocimiento y comprensión del proceso de evaluación/valoración.</p> <p>Mayor capacidad de autocritica y cuestionamiento sistemático a nivel individual y organizacional.</p> <p>Mejor aprendizaje organizacional.</p> <p>Incorporar los resultados de la evaluación en la toma de decisiones subsiguiente para mejorar el rendimiento y la transformación organizacional.</p>
Enfoque basado en la evidencia para la evaluación del rendimiento	<p>Veinte indicadores basados en evidencia que reflejan buenas prácticas. Estos indicadores pueden usarse para: (a) autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración del rendimiento; y (b) como base para formular e implementar estrategias y buenas prácticas de mejora de la calidad y actividades de construcción de capacidad.</p>
Enfoque de perspectiva múltiple para la valoración y gestión del rendimiento	<p>Agregar los veinte indicadores basados en evidencia en una de las cuatro perspectivas de rendimiento: del cliente, de crecimiento, análisis económico y procesos internos de la organización.</p>
Enfoque comprensivo de la mejora continua de la calidad y transformación organizacional	<p>Un conjunto estándar de indicadores de rendimiento (e.d., los veinte indicadores basados en evidencia) que se usan de múltiples formas a lo largo del proceso.</p> <p>Un marco organizador que implica la secuencia de pasos y guía el proceso de mejora continua de la calidad y transformación organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Autoevaluación inicial – Planificación estratégica – Construcción de capacidad – Evaluación subsiguiente del rendimiento <p>Liderazgo participativo que dirige y participa en el proceso de mejora continua de la calidad y transformación organizacional.</p>

TÉRMINOS Y CONCEPTOS CLAVE EMPLEADOS EN LA OEES

Como reflejo de la nueva generación de instrumentos de evaluación referida a la organización, la *OEES* incorpora términos y conceptos modernos relacionados con el desarrollo y cambio organizacional. Los términos y conceptos clave incluidos en la *OEES* se definen en la Tabla 2. Se definen términos y conceptos adicionales en el Glosario (Sección VI).

Tabla 2. Términos y conceptos clave empleados en la *OEES*.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Valoración	El proceso de apreciación cuidadosa y sistemática del estado de los indicadores basados en evidencia mediante los criterios de evidencia.
Evaluación colaborativa	Técnicas de evaluación que convierten la evaluación en el medio cultural de la organización, implican de forma sistemática a las partes interesadas, e integran su pericia a lo largo del proceso de valoración.
Evidencia	Datos o información que proporcionan prueba.
Enfoque basado en evidencia	Usar evidencia para valorar la eficacia de una organización (lograr los resultados buscados) y eficiencia (resultados buscados en relación a utilización de recursos) de una organización.
Indicadores basados en evidencia	Medidas objetivas, basadas en evidencia, que reflejan buenas prácticas relacionadas con el proceso y rendimiento de la organización.
Índices basados en evidencia	Medidas que reflejan la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de una organización.
Buenas prácticas	Prácticas basadas en conocimiento basado en investigación, valores profesionales, estándares profesionales y juicio clínico. Las buenas prácticas actuales en el campo de las discapacidades intelectuales y del desarrollo relacionadas están representadas por los veinte indicadores basados en evidencia evaluados en la <i>OEES</i> .
Sistema de apoyos	Un enfoque de prestación de apoyos individualizados que se basa en las metas personales del individuo y la evaluación estandarizada del patrón e intensidad de necesidades de apoyos. Estas estrategias incluyen apoyos naturales, técnicas de adquisición de habilidades/educación, acomodación del entorno, incentivos, fortalezas personales y servicios profesionales.

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Perspectivas múltiples	Ver y valorar el rendimiento de la organización desde cuatro perspectivas: consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos.
Resultados	Algo que ocurre como efecto o consecuencia.
Resultados personales	Los beneficios derivados a los receptores de los programas que son resultado, directo o indirecto, de las actividades, servicios y apoyos de los programas. Los resultados personales se conceptualizan y miden a menudo en referencia a las dimensiones centrales de calidad de vida.
Resultados organizacionales	Productos referidos a la organización que resultan de los recursos que emplea una organización para lograr sus metas y las acciones implementadas por una organización para producir estos resultados. Los resultados organizacionales se evalúan mediante indicadores basados en evidencia relacionados con cada una de las cuatro perspectivas basadas en evidencia: consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos.
Aprendizaje organizacional	La comprensión y uso de buenas prácticas relacionadas con el consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos. El aprendizaje organizacional es un enfoque basado en la organización para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, y resulta de la mejora continua de la calidad y la transformación organizacional.
Enfoque integrador para la mejora continua de la calidad	Integrar la autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración del rendimiento en un bucle de mejora continua e incorporar valores, buenas prácticas y procesos centrales de transformación.

UN ENFOQUE COLABORATIVO DE LA EVALUACIÓN

Desde una perspectiva conceptual y de medida, el enfoque colaborativo de evaluación empleado en la *OEES* es consistente con los enfoques de valoración basados en evidencia como la evaluación participativa, valoración orientada al uso y valoración de empoderamiento (O'Sullivan, 2012). La valoración colaborativa implica que los entrevistadores y quienes responden a la *OEES* acuerden de forma conjunta la valoración/evaluación, teniendo como fines últimos

umentar: (a) el conocimiento y comprensión del proceso de valoración/evaluación; (b) la capacidad de autocrítica, autodeterminación, y cuestionamiento sistemático a nivel individual y organizacional; (c) aprendizaje organizacional que fomente los valores compartidos y la comprensión entre los miembros de la organización; y (d) la probabilidad de que los hallazgos de la evaluación se incorporen a la toma de decisiones subsiguiente para mejorar el rendimiento organizacional y mejore la transformación organizacional (Cousins y Chouinard, 2012).

Hay una serie de ventajas significativas en el uso del enfoque colaborativo de evaluación como el que emplea la *OEES*. Las principales son: (a) un trazado claro del foco principal de la evaluación (en cuanto a la *OEES*, el foco de la evaluación es el estado de la organización en veinte indicadores de evidencia); (b) la participación del personal de la organización (las partes implicadas) en el proceso de evaluación; (c) un proceso compartido de toma de decisiones que se refleja en la *OEES* mediante una puntuación de consenso para cada indicador basada en la evidencia disponible para los miembros de la organización que responden; (d) pre-evaluación de las actividades que implica familiarizarse con los conjuntos de datos y evidencia requerida; (e) basar la evaluación en preguntas basadas en datos. En la *OEES*, la evaluación de cada uno de los indicadores de evidencia se basa en tres criterios de evidencia secuenciados según el proceso de evaluación “planificar-hacer-evaluar” de Deming; (f) un foco de interés en construcción de capacidad de valoración, que es el componente educativo de la evaluación. Esto implica comprender los métodos y formas de pensar de la evaluación; (g) un compromiso con la sensibilidad a la cultura. La *OEES* se desarrolló con la participación de personal de organizaciones de cinco países (Bélgica, Holanda, España, Taiwán y Estados Unidos) y se hizo la prueba de campo en varias organizaciones en cada uno de estos países. Además, se han traducido formatos comparables de la Escala a cuatro idiomas (chino mandarín, inglés, holandés y español). Estas actividades de desarrollo y traducciones permiten a las versiones respectivas capturar el contexto cultural de una organización;

(h) la incorporación de trabajo en red/perspectiva de sistemas. Estas consideraciones se reflejan en los conceptos centrales insertados en los indicadores y criterios de evidencia de la Escala. Estos conceptos centrales incluyen: calidad de vida, resultados personales, apoyos individualizados, pensamiento de sistemas, pensamiento de derecha a izquierda, cuadro de mando integral, evaluación de resultados, alineación, mejora continua de la calidad, modelos lógicos de programa, buenas prácticas y prácticas basadas en evidencia; e (i) la implicación y participación activas de las partes interesadas en la puesta en práctica de los resultados de la evaluación para guiar la mejora continua de la calidad y la transformación organizacional.

UN ENFOQUE BASADO EN LA EVIDENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Las prácticas basadas en evidencia relacionadas con la evaluación del rendimiento se basan en la mejor evidencia disponible. Esta evidencia es información obtenida de fuentes creíbles que usan métodos fiables y válidos, y se basa en una teoría o base lógica claramente articulada y con apoyo empírico (Schalock et al., 2011; van Loon et al., 2013). Los veinte indicadores de evidencia evaluados en la *OEES* son medidas objetivas que se relacionan con los procesos y rendimiento de una organización. Estos indicadores basados en la literatura: (a) reflejan buenas prácticas en la prestación de servicios y apoyos a personas con discapacidades; (b) incluyen estrategias de gestión que facilitan el crecimiento y logro de objetivos de una organización; (c) incluyen análisis económicos que mejoran la transparencia y rendición de cuentas de una organización; y (d) incorporan modelos lógicos de programas para mejorar la capacidad de una organización para la evaluación y producción de conocimiento.

La Tabla 3 enumera los cinco indicadores de evidencia asociados con cada una de las cuatro perspectivas de rendimiento expuestas en la sección siguiente. La *OEES* se estructura alrededor de estas perspectivas e indicadores.

Tabla 3. Perspectivas de rendimiento e indicadores basados en evidencia evaluados en la OEEES.

Perspectiva del cliente

1. Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas del cliente.
2. Informa del número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.
3. Mide resultados personales.
4. Informa y analiza los resultados personales agregados.
5. Usa la tecnología para mejorar los resultados personales.

Perspectiva de crecimiento

6. Articula la misión y resultados buscados de la organización.
7. Participa en colaboraciones.
8. Desarrolla opciones de programas.
9. Utiliza y valora equipos de alto rendimiento.
10. Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.

Perspectiva económica

11. Compara unidades de costes en diferentes localizaciones y plataformas de prestación de servicios.
12. Informa del porcentaje de presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes.
13. Supervisa la relación entre capital social y capital económico de la organización.
14. Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa.
15. Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia.

Perspectiva de procesos internos

16. Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados.
17. Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel individual.
18. Demuestra la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela.
19. Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos.
20. Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.

UN ENFOQUE DE PERSPECTIVA MÚLTIPLE DE LA VALORACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Un enfoque más amplio de la valoración y gestión del rendimiento es una característica emergente de las organizaciones no lucrativas actuales que intentan responder a las necesidades crecientes de mensurabilidad, transparencia y rendición de cuentas (Schalock y Verdugo, 2012). En referencia a la *OEES*, este enfoque de perspectivas múltiples para la valoración y gestión del rendimiento se basa en las cuatro perspectivas de rendimiento y los veinte indicadores de evidencia resumidos en la Tabla 3. Estas cuatro perspectivas de rendimiento, que se describen a continuación, reflejan un enfoque de cuadro de mando integral de la valoración y gestión del rendimiento.

- La *perspectiva del cliente* abarca la alineación de servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas, información sobre el número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad; medir resultados personales, rendir informe y analizar resultados personales agregados; y emplear tecnología para mejorar los resultados personales.
- La *perspectiva de crecimiento* abarca articular la misión y resultados buscados, formar parte de consorcios, desarrollar opciones de programas, emplear equipos de alto rendimiento, supervisar la satisfacción laboral y desarrollar programas de enriquecimiento laboral.
- La *perspectiva económica* abarca comparar los costes en distintas localizaciones y plataformas, rendir informe del porcentaje de presupuesto dedicado a los apoyos a los clientes, supervisar la relación entre capital social y capital económico de la agencia, usar datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base y analizar los gastos generales para aumentar la eficiencia.
- La *perspectiva de procesos internos* abarca alinear de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas; alinear verticalmente los componentes de

entrada, proceso y resultados con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual; demostrar la relación entre los servicios/apoyos prestados y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela; usar datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos; y emplear indicadores de evidencia para la mejora continua de la calidad.

Como se muestra en la Tabla 3, hay cinco indicadores de evidencia asociados con cada una de estas cuatro perspectivas de desempeño. Las puntuaciones de evaluación obtenidas de la OEES resultan en perfiles que resumen las puntuaciones de cada una de estas cuatro perspectivas de desempeño y los tres índices de evidencia. Los tres índices de evidencia son: (a) un índice de eficacia basado en las medidas relacionadas con el cliente y el crecimiento organizacional; (b) un índice de eficiencia basado en medidas relacionadas con el análisis financiero y de procesos internos de la organización; y (c) un índice de sostenibilidad, que es la suma de los índices de eficacia y eficiencia. La importancia de estas cuatro perspectivas y tres índices es que no solo incorporan el énfasis actual en la evidencia y prácticas basadas en evidencia, sino que reflejan también un enfoque de cuadro de mando integral para evaluar y gestionar el rendimiento organizacional (Schalock y Verdugo, 2012; Tasi et al., 2009; Wu et al., 2011). La Figura 1 muestra ejemplos de perfiles de desempeño e índices basados en evidencia.

UN ENFOQUE COMPRENSIVO PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

La mejora continua de la calidad (MCC) es un proceso integrador, secuencial y participativo que se basa en buenas prácticas y cuyo propósito principal es el cambio y transformación organizacional. La MCC y la transformación organizacional requieren un *marco organizador* secuencial que guíe los pasos implicados en la mejora de la calidad y la transformación.

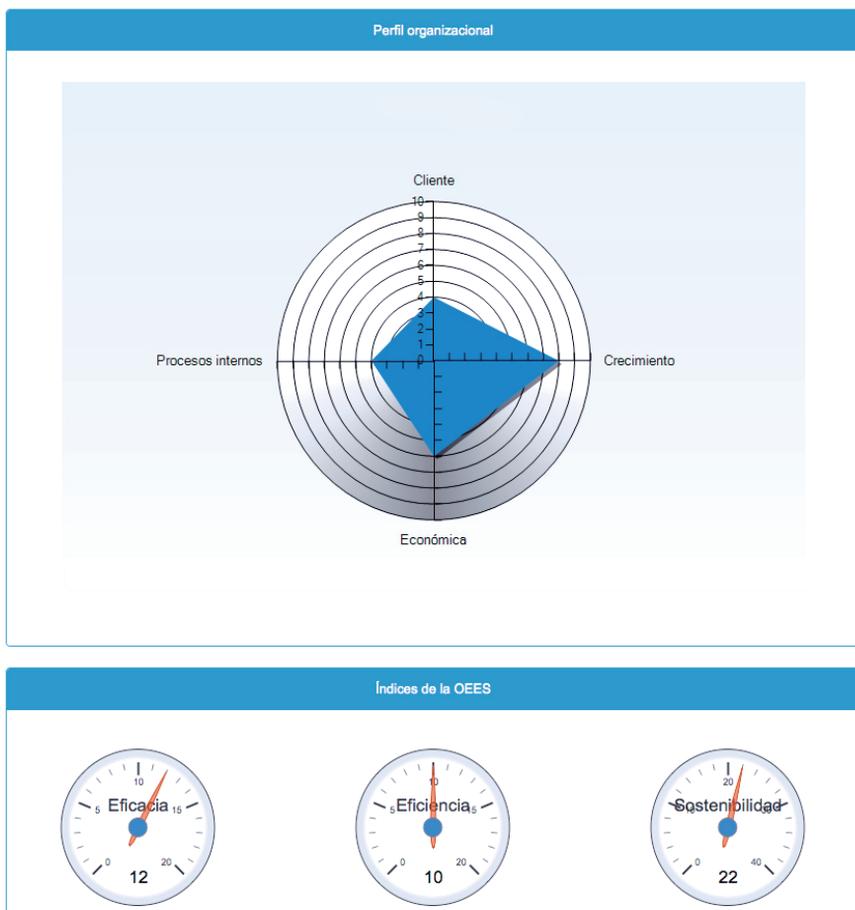


Figura 1. Ejemplos de resúmenes gráficos de la OEES.

MARCO ORGANIZADOR: INTRODUCCIÓN

La mejora de la calidad y transformación organizacional se facilitan cuando existe un marco organizador que incluye los pasos secuenciales que guían el proceso. Se muestra dicho marco organizador en la Figura 2, que muestra el bucle de mejora continua de la calidad (MCC) y transformación organizacional, cuyos cuatro componentes comienzan con una autoevaluación inicial y continúan

con una secuencia de actividades relacionadas con la planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración del rendimiento.

En la *OEES*, se usan indicadores de evidencia como base para cada una de estas actividades.

- Para la autoevaluación y valoración del rendimiento, se evalúan los indicadores sobre la base de la evidencia disponible.
- Para la planificación estratégica, se usan los indicadores de evidencia como base para formular y poner en marcha buenas prácticas y estrategias de mejora de la calidad.
- Para la construcción de capacidad, se usan indicadores de evidencia como base para realizar actividades de construcción de capacidad relacionadas con los servicios y apoyos, desarrollo de recursos e investigación y valoración.

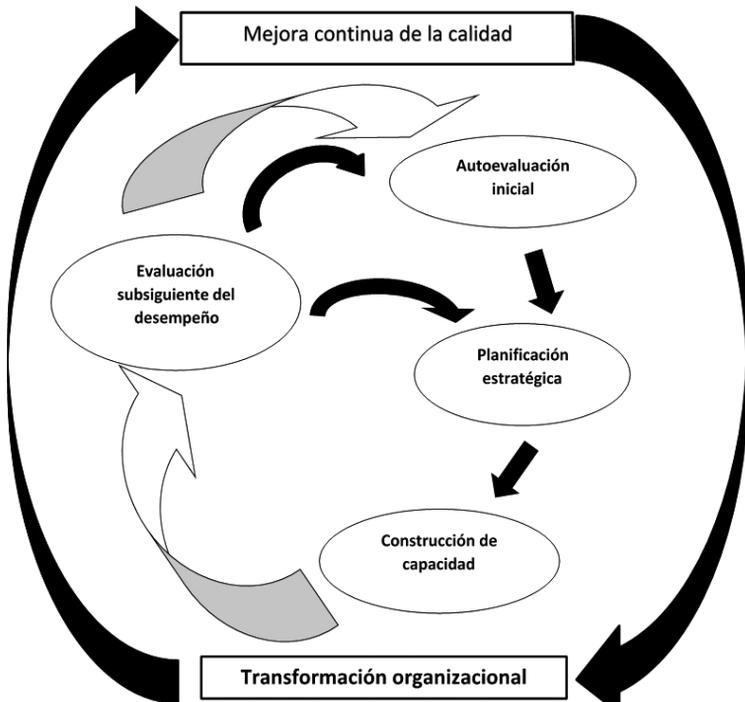


Figura 2. Bucle de mejora continua de la calidad.

La MCC y transformación organizacional comienzan con una evaluación por parte del personal de la organización del estado actual en los veinte indicadores de evidencia que componen la *OEEES*. Los resultados de esta autoevaluación sensibilizan al personal de la organización con las cuatro perspectivas de rendimiento organizacional (del cliente, de crecimiento, análisis económico y procesos internos de la organización) y los valores centrales y conceptos de transformación incluidos en la MCC y transformación organizacional.

- *Valores centrales.* Las organizaciones no lucrativas están dirigidas por valores que enmarcan su propósito y procesos. A nivel individual, estos valores son la dignidad, empoderamiento, no discriminación e inclusión. A nivel organizacional, los valores reflejan el aseguramiento de la calidad, mejora de la calidad y transparencia.
- *Conceptos de transformación.* El proceso de transformación está guiado por una serie de conceptos clave que están también recogidos en los veinte indicadores de evidencia evaluados por la *OEEES*. Estos incluyen calidad de vida, resultados personales, apoyos individualizados, pensamiento de derecha a izquierda, cuadro de mando integral, resultados organizacionales, valoración de resultados, alineación, mejora continua de la calidad, modelos lógicos de programas, buenas prácticas y prácticas basadas en evidencia.

La información sobre el estado actual de la organización en los indicadores de evidencia de las cuatro perspectivas de desempeño no debería emplearse para comparar las organizaciones o para la asignación de recursos. Los usos principales de la autoevaluación son más bien: (a) presentar un cuadro de mando integral para comprender el estado actual de la organización; y (b) proporcionar una línea base (o punto de referencia) para la mejora de la calidad en general y la planificación estratégica y construcción de capacidad en concreto.

MARCO ORGANIZADOR: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como se describe en la literatura, la planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen lo que es una organización, lo que hace con sus recursos, y por qué lo hace, con un centro de interés en las buenas prácticas. La planificación estratégica se construye sobre una visión compartida que se basa en valores y está orientada a la acción. Además la planificación estratégica: (a) es un proceso inclusivo y participativo en el que las partes interesadas asumen un enfoque compartido; (b) requiere habilidades de pensamiento crítico que incluyen pensamiento de sistemas, síntesis y alineación; (c) tiene como resultado la alineación de los recursos de la organización con los resultados personales y organizacionales; y (d) establece la base para la mejora continua de la calidad y transformación organizacional (Drucker, 1974; Faust, 2003; Schalock y Verdugo, 2012).

En cuanto a la *OEES*, los indicadores de evidencia evaluados en la Escala proporcionan una base para formular e implementar estrategias de mejora de la calidad basadas en evidencia y alinearlas con cada una de las cuatro perspectivas de rendimiento. Se muestra cómo se hace esto en la Tabla 4.

MARCO ORGANIZADOR: CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD

La construcción de capacidad representa un continuo de actividades que mejoran la capacidad de una organización para lograr su misión y su eficacia y eficiencia. La construcción de capacidad es un concepto ubicuo que se usa habitualmente en todo el tercer sector y se utiliza cada vez más en la nueva gestión pública, valoración de resultados y prácticas basadas en evidencia (Bishop, 2007; Kapuco et al., 2011; Linnell, 2003; Levine et al., 2013; Millesen y Bies, 2007; Sobeck y Agins, 2007).

Como marco para la construcción de capacidad, los indicadores de evidencia evaluados en la *OEES* pueden usarse como base para diseñar y poner en práctica actividades relacionadas con la mejora de la capacidad de la organización en cuanto a servicios y apoyos, desarrollo de recursos, e investigación y valoración. Los indicadores específicos de evidencia asociados con cada una de estas áreas de construcción de capacidad se enumeran en la Tabla 5. Hay una descripción de cada indicador en las Tablas 3 y 4.

Tabla 4. Buenas prácticas/estrategias de mejora de la calidad alineadas con las perspectivas de rendimiento y las prácticas basadas en evidencia.

PERSPECTIVA	INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS/ ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA CALIDAD
Cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas. 2. Informa del número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad. 	<p>Desarrolla un enfoque estandarizado de evaluación de necesidades individuales de apoyo que son importantes según y para el individuo.</p> <p>Desarrolla un sistema de datos que sigue la pista de los movimientos del cliente y puede analizar y dar informe de datos agregados.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mide resultados personales. 	<p>Establece/describe resultados personales</p> <p>Implementa un enfoque estandarizado de la evaluación de resultados personales.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Informa y analiza resultados personales agregados. 	<p>Desarrolla prototipos para analizar y rendir informe de resultados personales de formas significativas (p.ej., por componentes de programa o grupos diagnósticos).</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Usa tecnología para mejorar los resultados personales. 	<p>Se familiariza con los dispositivos tecnológicos y estrategias actuales.</p> <p>Usa dispositivos y estrategias tecnológicas individualizadas.</p> <p>Desarrolla una forma de valorar la eficacia de la tecnología para mejorar los resultados personales.</p>
Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 6. Articula la misión y resultados buscados de la organización. 	<p>Desarrolla un establecimiento de misión que incluye la filosofía de prestación de servicios y los resultados que busca.</p> <p>Operacionaliza los resultados buscados en indicadores basados en evidencia que son objetivos y medibles.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 7. Participa en colaboraciones. 	<p>Identifica a colaboradores potenciales.</p> <p>Establece colaboraciones.</p> <p>Da informe y analiza el impacto de las colaboraciones.</p>

PERSPECTIVA	INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS/ ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA CALIDAD
	8. Desarrolla opciones de programas.	Usa el conocimiento implícito o explícito para familiarizarse con las opciones de programa potenciales/adicionales. Especifica los parámetros del programa nuevo o expandido. Implementa nuevo(s) programa(s).
	9. Utiliza equipos de alto rendimiento.	Relaciona el concepto de equipos de alto rendimiento con la organización. Desarrolla e implementa equipos específicos de alto rendimiento que son relevantes para la organización.
10.	Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.	Desarrolla e implementa encuestas de satisfacción laboral. Desarrolla un procedimiento para relacionar los resultados de la encuesta con el contenido y formato del programa(s) de enriquecimiento laboral.
Económica	11. Compara los costes por unidad en diferentes localizaciones y plataformas.	Establece un enfoque estandarizado para calcular las unidades de coste. Determina los costes por unidad en diferentes localizaciones y plataformas. Desarrolla un proceso para comparar las unidades de coste.
	12. Informa del porcentaje de presupuesto asignado a los apoyos dirigidos a los clientes.	Determina los componentes de un sistema de apoyos. Determina el porcentaje del presupuesto total asignado a los apoyos referidos al cliente.
	13. Supervisa la relación entre capital social y capital económico.	Desarrolla una política sobre la contribución del capital social al presupuesto de la organización. Desarrolla un sistema de datos para capturar las medidas (p. ej. horas de servicio voluntario) y calcular el ratio capital social-capital económico.
	14. Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa.	Establece costes fijos y variables. Desarrolla un sistema de proceso/datos para calcular el ratio de gastos fijos y variables. Emplea el ratio para establecer una línea base de tasa de coste, y supervisa la tasa a lo largo del tiempo.

PERSPECTIVA	INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS/ ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA CALIDAD
15.	Analiza la tasa de gastos generales para mejorar la eficiencia.	Define de forma operativa cómo calcula la organización la tasa de gasto general. Desarrolla un proceso para supervisar la tasa de gasto general en el tiempo.
16.	Procesos internos Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas a nivel individual.	Identifica y describe los componentes de prestación de servicios de la organización. Usa un modelo lógico para alinear los componentes de prestación de servicios.
17.	Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes de entrada, proceso y resultados correspondientes a nivel individual.	Identifica y describe los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel individual y organizacional. Usa un sistema de mapeado para mostrar cómo pueden alinearse de forma vertical los componentes individuales y organizacionales.
18.	Demuestra la relación entre unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela.	Establece un enfoque estandarizado para definir las unidades de servicio y la evaluación de necesidades de apoyo. Establece un procedimiento para demostrar las relaciones entre ambas.
19.	Usa datos relacionados con datos personales y organizacionales con múltiples propósitos.	Establece una política sobre los conjuntos de datos y sus usos. Implementa un sistema de recogida de datos. Desarrolla planes para usar los datos específicos para múltiples propósitos (p. ej., rendir informe, supervisar, valorar y conseguir la mejora continua de la calidad).
20.	Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.	Identifica qué indicadores basados en evidencia se usarán para la mejora continua de la calidad. Alinea los indicadores específicos de mejora de la calidad con los indicadores específicos basados en evidencia.

Tabla 5. Indicadores basados en evidencia asociados con las actividades de construcción de capacidad.

ACTIVIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD	INDICADORES BASADOS EN EVIDENCIA
Servicios y apoyos	1 ,6, 8, 12, 16, 17, 20
Desarrollo de recursos	5, 7, 9, 10, 13, 14, 15
Investigación y valoración	2, 3, 4, 11, 18, 19

La *construcción de capacidad* requiere transferencia de conocimiento en toda la organización y entre todas las partes interesadas. La *transferencia de conocimiento* se mejora cuando incluye la participación activa de las partes interesadas y usuarios potenciales, es relevante para las vidas y bienestar de las personas, es comprensible y en un formato amigable para los usuarios, es práctica (e.d., usable), puede integrarse con facilidad en los servicios y apoyos de una organización, se basa en evidencia, muestra que es eficaz, y es sostenible en el tiempo. La transferencia de conocimiento requiere también una comprensión clara de qué incluyen los servicios y apoyos, desarrollo de recursos, e investigación y valoración, y cuál es su relación con los indicadores específicos de evidencia evaluados en la *OEES*. Se expone esta relación a continuación.

Servicios y apoyos. La *OEES* enfoca la construcción de capacidad en referencia a los servicios y apoyos desde cuatro perspectivas:

- Se emplea un modelo multidimensional de calidad de vida para enmarcar los servicios y apoyos alrededor de las dimensiones centrales de calidad de vida y su mejora. En nuestro trabajo hasta la fecha, se han identificado y validado ocho dimensiones de forma transcultural: desarrollo personal, autodeterminación, relaciones interpersonales, inclusión social, derechos, y bienestar emocional, físico y material.
- Se usa un sistema de apoyos para alinear las metas personales y necesidades de apoyo evaluadas con los planes de apoyo individuales y resultados personales deseados. Como se define habitualmente, un sistema de apoyos incluye apoyos natu-

rales, tecnología, prótesis, educación (nuevas habilidades), acomodación del entorno, incentivos, puntos fuertes y bazas, servicios profesionales y apoyos conductuales positivos.

- Se usan resultados personales, relacionados con la calidad de vida, para múltiples propósitos que incluyen: (a) datos para la valoración de resultados; (b) evidencia para determinar las buenas prácticas; (c) variables de resultados en sistemas de información organizacional y a nivel de sistemas; (d) variables de resultados en análisis de políticas públicas; y (e) variables dependientes en estudios de investigación multivariados.
- Se emplean modelos lógicos de programas para alinear los servicios y apoyos con las necesidades identificadas de apoyo y resultados personales deseados.

Desarrollo de recursos. La *OEES* proporciona un marco para el desarrollo de recursos relacionados con las perspectivas del consumidor, del crecimiento y del estado económico de la organización.

- En cuanto al consumidor, el desarrollo de recursos se mejora mediante el uso de tecnología para promover resultados personales positivos.
- En cuanto al crecimiento organizacional, el desarrollo de recursos se mejora mediante consorcios/colaboraciones, equipos de alto rendimiento y enriquecimiento laboral.
- En cuanto al estado económico de una organización, el desarrollo de recursos se mejora mediante el desarrollo de capital social, valoración de la tasa de coste en el tiempo, y análisis de la tasa de gastos generales para mejorar la eficiencia.

Investigación y valoración. Se espera, de forma creciente, que las organizaciones no lucrativas valoren su propio desempeño y usen esa información para la producción de conocimiento, MCC y transformación organizacional. Puede usarse la información de la *OEES* para desarrollar actividades de construcción de capacidad relacionadas con el consumidor, el análisis económico de la organización y los procesos internos de la organización.

- En cuanto a los consumidores, la capacidad de evaluación y valoración de la organización se mejora mediante la recolección y análisis de datos que indiquen el número de clientes que viven y trabajan en entornos más integrados, productivos e integrados en la comunidad, medición de resultados personales y agrupamiento de resultados personales.
- En cuanto al análisis económico de la organización, la capacidad de investigación y valoración se mejora comparando costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas.
- En cuanto a los procesos internos de la organización, la capacidad de investigación y valoración de una organización se mejora demostrando la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela, y el uso de datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos.

MARCO ORGANIZADOR: EVALUACIÓN SUBSIGUIENTE DEL DESEMPEÑO

La valoración subsiguiente del desempeño o rendimiento es el cuarto componente de un enfoque comprensivo de la MCC y la transformación organizacional. La valoración del desempeño puede ocurrir en cualquier punto en el proceso de mejora de la calidad/transformación, pero tendrá más significado y valor, y resultará en información más útil, si es parte integral del proceso secuencial esbozado en la Figura 2, y si se hace de forma subsiguiente a la planificación estratégica y transformación organizacional.

Para muchas organizaciones, la valoración del desempeño es algo que se hace de forma externa, más que como parte integral de un proceso de transformación basado en la organización, secuencial. Además, muchas organizaciones son “ricas en datos y pobres en información” puesto que no han implementado un sistema de valoración del desempeño y gestión que: (a) se base en un enfoque sistemático de medida de los mismos indicadores de evidencia de buenas prácticas que se usan en la autoevaluación, planificación estratégica

y construcción de capacidad; y (b) proporcione información que pueda usarse para múltiples propósitos.

De la administración fiable de la *OEES* resultan tres tipos de información: (a) puntuaciones brutas de indicadores de evidencia; (b) perfiles de perspectiva basada en el desempeño; y (c) índices basados en evidencia. Se presentaron representaciones gráficas de (b) y (c) en la Figura 1. En la Tabla 6 se presenta un resumen de esta información y sus múltiples usos.

Tabla 6. Información de la valoración del desempeño obtenida de la *OEES* y usos potenciales.

INFORMACIÓN DE LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO	USOS POTENCIALES
Puntuaciones brutas de indicadores de evidencia	Puede elegirse como objetivo la mejora de una o más de estas puntuaciones brutas mediante la implementación de la estrategia de buena práctica respectiva que comprenda el indicador (ver Tabla 4).
Perfiles de perspectiva basada en evidencia	Los cuatro perfiles de desempeño (y/o sus puntuaciones brutas asociadas) pueden usarse como base para: (a) un enfoque de cuadro de mando integral para rendir informe, supervisar e investigar; y (b) hacer benchmarking en planificación estratégica y construcción de capacidad.
Índices basados en evidencia	<p>Estos tres índices pueden emplearse para rendir informe, supervisar, y hacer benchmarking del cambio y transformación organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> – El índice de eficacia refleja la fuerza relativa de la organización desde las perspectivas de los clientes y crecimiento de la organización. – El índice de eficiencia refleja la fuerza relativa de la organización desde la perspectiva de los procesos internos y análisis económico de la organización. – El índice de sostenibilidad refleja la capacidad de la organización para: (a) adaptarse y cambiar en referencia a cuatro perspectivas de desempeño; (b) incorporar buenas prácticas a sus políticas y prácticas; y (c) proporcionar un amplio rango de oportunidades y prácticas de prestación de servicios.

El liderazgo participativo dirige y participa en la transformación organizacional. Este enfoque de liderazgo distingue entre gestión y liderazgo. La gestión es un conjunto de procesos que hacen funcionar de forma fluida un sistema complejo de personas y tecnología. La gestión implica planificación, presupuestos, organización, gestión del personal, control y solución de problemas. Por el contrario, el liderazgo tiene que ver con el cambio. El liderazgo participativo implica inspirar a la gente y organizaciones para el cambio, para *querer cambiar*. La MCC y la transformación organizacional se basan en un esfuerzo colectivo que implica al personal en todos los niveles de la organización. El liderazgo participativo implica roles y funciones. Como se expone con más detalle en Schalock y Verdugo (2012, 2013):

- Los roles de liderazgo implican tutoría y dirección, coaching e instrucción, inspiración y empoderamiento, y colaboración y asociación.
- Las funciones de liderazgo incluyen comunicar una visión compartida, animar y apoyar el poder de la pericia personal para que las personas puedan crecer y desarrollar perspicacia y habilidades, poner el acento en una perspectiva de sistemas que se centre en los factores principales que influyen en la conducta de una persona, promover un contexto de vida en comunidad para mejorar la calidad de vida de una persona, enfatizar en el rol esencial de las organizaciones como puentes a la comunidad, supervisar los resultados personales y organizacionales, y asegurar la transferencia del conocimiento a toda la organización.

Este enfoque de liderazgo participativo se centra claramente en el rol del líder de la organización en la MCC y la transformación organizacional. Para llevar estos cambios a cabo, los líderes participativos necesitan comprender la naturaleza adaptativa de la implementación del cambio (Bisset et al., 2013) y los pasos secuenciales implicados en la producción del cambio (Schalock y Verdugo, 2012). A nivel colectivo, esta comprensión subraya la importancia

de los líderes participativos: (a) creando una visión clara del futuro y qué aspecto tendrá la organización transformada; (b) usando una comunicación simple para mejorar el conocimiento y comprensión de los pasos implicados en la transformación organizacional; (c) empleando una participación activa que implique empoderar a otras personas para poner en práctica el cambio; (d) generando ganancias a corto plazo para proporcionar feedback y refuerzo inmediato; y (e) anclando el nuevo enfoque en la cultura de la organización.

RESUMEN E INFORMACIÓN DE CONTACTO

En resumen, la *OEES* se desarrolló para ayudar a las organizaciones no lucrativas a responder a la necesidad creciente de ser más eficaces en términos de lograr los resultados buscados, más eficientes en términos de su asignación de recursos, y más sostenibles en términos de adaptarse al cambio y proporcionar una variedad de oportunidades y prácticas sólidas de prestación de servicios. Responder con éxito a estas necesidades requiere que las organizaciones se embarquen en la mejora continua de la calidad y transformación organizacional.

La ventaja de usar la *OEES* es que permite a las organizaciones poner en práctica un enfoque colaborativo de valoración y un enfoque basado en evidencia de la evaluación del rendimiento, ver la valoración del rendimiento desde múltiples perspectivas, o adoptar un enfoque de la mejora continua de la calidad y transformación organizacional. Finalmente, la transformación organizacional trata de mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones y mejorar la calidad de aquellos a quienes atienden. Como se refleja en las Muestras presentadas en la Sección IV, varias organizaciones de varios países están utilizando la *OEES* con éxito para estos propósitos.

Para más información sobre la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* contactar con:

Miguel Ángel Verdugo (verdugo@usal.es) (Español)

Robert L. Schalock (rschalock@ultraplix.com) (Inglés)

Jos van Loon (jloon@arduin.nl) o Kees Swart (kswart@live.nl) (Holandés)

Claudia Claes (Claudia.claes@hogent.be) (Holandés)

Tim Lee (tim.lee@vtcidd.org) (Chino mandarín)

SECCIÓN II

EL DESARROLLO Y PRUEBA DE CAMPO DE LA OEES Y SUS PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS

La *OEES* se desarrolló de forma consistente con buenas prácticas en la construcción de tests. Construir la *OEES* supuso cuatro fases. La primera incluyó realizar una revisión exhaustiva de la literatura en las áreas de gestión del rendimiento y valoración de programas para identificar indicadores de evidencia, criterios de evidencia y perspectivas basadas en el rendimiento. Las referencias empleadas en esta revisión de literatura se presentan en la sección de Referencias. La segunda fase empleó un mapeado de conceptos con un panel de expertos para agregar los indicadores de evidencia en un marco conceptual y de medida que incluye las perspectivas basadas en el rendimiento. La tercera fase incluyó la construcción de la Escala inicial basada en los indicadores de evidencia, criterios basados en evidencia y perspectivas basadas en el rendimiento. La cuarta fase incluyó la realización de tres pruebas de campo de la Escala en distintos grupos de usuarios potenciales para determinar sus propiedades psicométricas, utilidad, factibilidad y usabilidad.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La revisión de literatura sobre gestión del rendimiento y valoración de programas identificó los veinte indicadores de evidencia que reflejan las buenas prácticas organizacionales más utilizadas y se usan para valorar el rendimiento organizacional. Se han enumerado anteriormente, en la Tabla 3. Se informa de estos indicadores en el trabajo

publicado por Divorski y Scheirer (2001), Donaldson (2007), Gugui y Rodríguez-Campos (2007), Magolius et al. (2009), Perkins et al. (2011), Veerman y van Yperen (2007) y Wasserman (2010). La revisión de literatura identificó también las estrategias de mejora de la calidad más utilizadas en las organizaciones de discapacidad actuales. *Estas estrategias de mejora de la calidad son los criterios de evidencia empleados para evaluar los veinte indicadores de evidencia.* Estas estrategias de mejora de la calidad, y su base de literatura, se exponen de forma más completa en Schalock y Verdugo (2012, 2013).

La revisión de literatura identificó también cuatro perspectivas basadas en evidencia empleadas habitualmente en la valoración y gestión del rendimiento: del consumidor, de crecimiento, de análisis económico y de los procesos internos de la organización. Puede encontrarse una exposición extensa de estas cuatro perspectivas en Fuller (1997), Niven (2008), Schalock y Verdugo (2012, 2013), Tsai et al. (2009) y Wu et al. (2011).

MAPEADO DE CONCEPTOS

Los investigadores que construyen nuevas escalas han empleado varios métodos, como el mapeado de conceptos, para establecer las dimensiones de contenido de una medida concreta en desarrollo. El mapeado de conceptos es un proceso de pasos múltiples que puede usarse para establecer un mapa conceptual de conceptos relacionados. En el caso de la *OEES*, estos conceptos relacionados eran los veinte indicadores de evidencia, los sesenta criterios de evidencia y las cuatro perspectivas de rendimiento. Para una exposición más técnica de la metodología del mapeado conceptual referimos a Kane y Trochim (2007), Rosas y Kane (2012) y Sutherland y Katz (2005).

El mapeado conceptual se empleó en el desarrollo de la versión inicial de la *OEES*, que se construye alrededor de los indicadores de evidencia y perspectivas de rendimiento resumidas en la Tabla 3. Este proceso implicó a un panel de expertos, compuesto por los autores de la Escala y diez profesionales familiarizados con la medida del rendimiento y valoración de programas, que asignaron cada indica-

dor a una de las cuatro perspectivas, y los tres criterios de mejora de la calidad/evidencia a cada indicador de evidencia. Se proporcionaron definiciones operativas claras para cada perspectiva, indicador y criterio/estrategia. El acuerdo inicial fue alto y la discusión y clarificación subsiguientes salvaron cualquier discrepancia.

CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA INICIAL

Una vez que se finalizaron los indicadores de evidencia y criterios de valoración en cuanto a terminología, claridad y ubicación en las cuatro perspectivas, se construyó la versión inicial de la Escala. Esta construcción implicó las siguientes cuatro actividades:

1. Se desarrollaron tres *criterios de valoración* por parte del panel de expertos para cada indicador de evidencia. *Estos criterios operativizaban los indicadores basados en evidencia en pasos lógicos secuenciales mediante los que una organización procedería en la planificación, realización y valoración del indicador, y proporcionaban la métrica con la que evaluar el nivel del indicador.* Estos criterios secuenciales de evidencia se incluyen en la *OEES* junto a sus respectivos indicadores de evidencia (Ver Sección III).
2. Se desarrollaron ejemplos de evidencia para cada uno de los veinte indicadores de evidencia basándose en discusiones con proveedores de servicios y en consenso dentro del propio panel de expertos. Estos ejemplos anclan cada indicador basado en evidencia con documentos, informes y procesos típicos y basados en la organización.
3. Se desarrolló una escala tipo Likert de 3 puntos para evaluar el estado de cada indicador basado en evidencia. Se hizo una prueba de campo de esta técnica métrica/de evaluación empleada habitualmente para determinar su sensibilidad y utilidad en la valoración de cada indicador de evidencia. La puntuación se basa en el número de criterios de evidencia cumplidos. En esta puntuación: 2 = se cumplen los 3 criterios

de evidencia; 1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia; y 0 = no hay evidencia disponible.

4. Se redactó una descripción de la escala, junto con las instrucciones de administración y puntuación. Este material se editó conjuntamente por parte de los autores de la Escala. Una vez completada, y finalizada la versión en inglés de la Escala inicial, la Escala pasó tres pruebas de campo. Como se expone a continuación, se hicieron revisiones ligeras de la Escala tras cada prueba de campo.

PRUEBAS DE CAMPO

PRUEBA DE CAMPO N° 1

En la primera prueba de campo (de enero a marzo de 2012) nos centramos en cuatro aspectos de la Escala: (a) sus propiedades *etic* (e.d., universales); (b) su potencial para ser empleada para autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración del rendimiento; (c) la utilidad para usar una medida de puntuación de tres puntos para los indicadores de evidencia y criterios de evidencia; y (d) la utilidad de los tres índices basados en evidencia. Quienes respondieron pertenecían a 10 oenegés en Taiwán y 12 organizaciones en España que prestan servicios y apoyos a personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo relacionadas. Después de traducir (y retrotraducir; Brislin, 1986) la Escala inicial al chino mandarín y al español, se hizo a quienes respondieron una serie de preguntas sobre los cuatro aspectos de la Escala. Los resultados indicaron que: (a) los conceptos hallados en la Escala eran relevantes para su organización, y eran comprensibles; (b) la Escala podía emplearse para los fines previstos, aunque se encontraron diferencias culturales en las que la cultura taiwanesa está más orientada a los procesos que a los resultados en cuanto a los servicios humanos; (c) los indicadores basados en evidencia podían evaluarse de forma precisa y válida mediante la Escala tipo Likert de 3 puntos; y (d) los tres índices basados en evidencia tenían valor y utilidad para rendir informe, supervisar, valorar y lograr la mejora continua de la calidad.

PRUEBA DE CAMPO N° 2

En la segunda prueba de campo (junio y julio de 2012) nos centramos en: (a) la fiabilidad entre quienes responden; (b) la claridad y comprensión de los indicadores de evidencia; y (c) la secuenciación correcta de los criterios de evidencia. Quienes respondían eran personal de trece organizaciones flamencas y una holandesa que prestan servicios y apoyos residenciales y de día a personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo. El número de clientes variaba de 10 a 100. Para esta segunda prueba de campo, se tradujo (y retrotradujo) la Escala al holandés y se incorporaron los cambios de contenido y procesos sugeridos por quienes respondieron en la primera prueba de campo. Se realizaron los siguientes análisis en los datos obtenidos de estas organizaciones: (a) coeficientes de correlación intra-clase (e.d., acuerdo entre puntuadores); (b) porcentaje de acuerdo (e.d., el porcentaje de acuerdo entre los puntuadores); (c) correlación entre puntuaciones de perspectiva; y (d) Alfa de Cronbach (e.d., consistencia interna entre las puntuaciones). En la Tabla 7 se presenta un resumen de estos resultados.

Tabla 7. Propiedades psicométricas de la *OEES* (2ª prueba de campo)

ANÁLISIS	RESUMEN DE RESULTADOS
Correlación intra-clase	Puntuación de la perspectiva del consumidor: .78 Puntuación de perspectiva de crecimiento: .85 Puntuación de perspectiva económica: .69 Puntuación de perspectiva de procesos internos: .90
Porcentaje de acuerdo	Promedio de los 20 indicadores: 72% Rango entre los 20 indicadores: 50-92%
Correlación entre puntuaciones de perspectiva	Promedio de las puntuaciones de perspectivas: .50 Rango entre las puntuaciones de perspectivas: .32-.66 Coeficientes de correlación significativa: Cliente vs. Procesos internos: .66 (p<.01); Crecimiento vs. Procesos internos: .62 (p<.01)
Alfa de Cronbach	Perspectiva del cliente: .62 Perspectiva de crecimiento: .79 Económica: .50 Procesos internos: .65

Los datos resumidos en la Tabla 7 guiaron los siguientes cambios de proceso y contenido a la versión inicial de la Escala. En primer lugar, aunque había un fuerte acuerdo entre quienes puntuaban, en el que todos los coeficientes de correlación eran mayores de .69 y todo el porcentaje de acuerdo superaba el 50%, *se percibía la necesidad de usar una puntuación de consenso para reducir la variabilidad* y aumentar la estabilidad de las puntuaciones respectivas. En segundo lugar, aunque había una correlación positiva entre las cuatro perspectivas, solo dos coeficientes de correlación (Cliente vs. Procesos internos y Crecimiento vs. Procesos internos) eran estadísticamente significativos. Las correlaciones más bajas se obtuvieron entre la Económica y las demás perspectivas, lo que resultó en la eliminación de un indicador basado en evidencia que fue reemplazado por otro que se consideraba, por parte de los directores financieros, que era más relevante y robusto. En tercer lugar, tres de los Alfa de Cronbach cayeron dentro del rango aceptable (Cliente, .62, Crecimiento, .79, y Procesos internos, .65) (Cicchetti y Sparrow, 1981). La baja puntuación del alfa de la Perspectiva económica (.50) apoyó los cambios sobre la Perspectiva económica descritos anteriormente. Además, los autores: (a) analizaron de nuevo cada uno de los tres criterios de evidencia asociados con cada indicador de evidencia y editaron 10 de ellos para conformarse mejor al formato de evaluación “planificar-hacer-evaluar”; y (b) desarrollaron el Glosario que proporciona definiciones de los términos empleados en la *OEEES*. El empleo del glosario asegura una interpretación no ambigua de los términos y conceptos empleados en la Escala.

PRUEBA DE CAMPO N° 3

Antes de la prueba de campo n° 3 tuvieron lugar dos actividades importantes. La primera, se refinaron las traducciones iniciales de la Escala, de forma consistente con los cambios de proceso y contenido expuestos anteriormente. La segunda, se realizaron versiones electrónicas/web de cada Escala traducida, junto a un formulario de puntuación estandarizado y un formato de informe. Estas versiones

electrónicas están disponibles online mediante los autores (ver el fin de la Sección I para direcciones web) o mediante el sitio web general de la OEES: www.oeesonline.org y <http://oees-inico.usal.es/>.

En la tercera prueba de campo (de enero a marzo de 2013) empleamos la versión electrónica de la Escala para valorar los siguientes aspectos de la OEES: (a) estadísticos descriptivos; (b) sus propiedades psicométricas; (c) el grado en que los ítems reflejan buenas prácticas referidas a la organización; (d) sus usos previstos; y (e) el tiempo requerido para comprender y administrar la Escala.

Descripción de la muestra. Se recogieron datos de cuarenta y dos organizaciones en ocho países: Bélgica (n=12), Canadá (2), China Continental (9), Alemania (1), Irlanda (1), España (3), Taiwán (13) y Estados Unidos (3). La mayoría de las organizaciones que respondieron prestan apoyo a personas con discapacidad intelectual (88.4%), de las cuales más de la mitad (52.6%) prestan apoyos a personas mayores, personas con problemas emocionales/conductuales, niños y jóvenes en educación especial, y personas con discapacidades complejas y múltiples. Otros aspectos de la muestra fueron:

- El 63% presta atención residencial, el 72% atención de día, el 61% programas comunitarios, el 16% escolarización especial, el 40% empleo con apoyo, el 30% empleo protegido y el 23% “otros”.
- La mayor parte de las organizaciones proporcionan servicios y apoyos a un grupo mixto de niños, adolescentes y adultos y/o mayores. Siete organizaciones prestan apoyo sólo a adultos y dos sólo a niños.
- El número de clientes apoyados por las organizaciones variaba entre 8 y 3.700, con aproximadamente un tercio de organizaciones pequeñas que prestan apoyo a setenta clientes o menos. Clasificamos a las organizaciones que respondieron en cuatro grupos de tamaño: pequeñas (70 clientes o menos, 32%), medianas (70-110 clientes, 16%), grandes (110-200 clientes, 18%) y muy grandes (>200 clientes, 34%).

- El número de miembros del personal equivalente a tiempo completo (ETC) variaba entre 6 y 1.900. Según el número de ETC, aproximadamente la mitad de la muestra puede verse como organización pequeña de 50 ETC o menos (48%) y un cuarto (25%) como muy grandes.

Estadísticos descriptivos. La *OEES* comprende cuatro. Cada perspectiva se mide de acuerdo a cinco indicadores basados en evidencia. La Tabla 8 presenta las puntuaciones medias y desviaciones típicas de cada uno de los veinte indicadores basados en evidencia de la *OEES*.

Tabla 8. Puntuaciones medias y desviaciones típicas de los ítems de la *OEES* (3ª prueba de campo).

PERSPECTIVA	MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE ÍTEM	MEDIA Y DESVIACIÓN TÍPICA DE PERSPECTIVA
Cliente	1. 1.47 (.63)	5.56 (2.42)
	2. 0.98 (.71)	
	3. 1.3 (.64)	
	4. 0.88 (.76)	
	5. 0.93 (.67)	
Crecimiento	6. 1.42 (.55)	6.49 (2.13)
	7. 1.47 (.55)	
	8. 1.26 (.69)	
	9. 1.16 (.72)	
	10. 1.19 (.63)	
Económica	11. 1.12 (.73)	4.60 (2.53)
	12. 1.12 (.70)	
	13. 0.56 (.59)	
	14. 0.84 (.75)	
	15. 0.98 (.80)	
Procesos internos	16. 0.98 (.59)	4.49 (2.53)
	17. 0.77 (.65)	
	18. 0.91 (.68)	
	19. 0.98 (.67)	
	20. 0.86 (.77)	

Propiedades psicométricas. Como se muestra en la Tabla 9, y basándonos en los valores Alfa de Cronbach, las cuatro puntuaciones de perspectivas tienen un nivel de consistencia interna de aceptable a bueno (Cicchetti y Sparrow, 1981). Cada uno de estos valores es más alto que los obtenidos durante la segunda prueba de campo (ver Tabla 7).

Tabla 9. Consistencia interna de las puntuaciones de las cuatro perspectivas (3ª prueba de campo)

PERSPECTIVA	ALFA DE CRONBACH
Cliente	.753
Crecimiento	.701
Económica	.749
Procesos internos	.805

Como se muestra en la Tabla 10, todos los coeficientes de correlación de Pearson entre las cuatro perspectivas eran estadísticamente significativos al nivel .05 (*) o .01 (**).

Tabla 10. Correlaciones entre las puntuaciones de las perspectivas (3ª prueba de campo)

PERSPECTIVA	CLIENTE	CRECIMIENTO	ECONÓMICA	PROCESOS INTERNOS
Cliente	1.00	.62**	.34*	.72**
Crecimiento	.62**	1.00	.36*	.66**
Económica	.34*	.36*	1.00	.50**
Procesos internos	.72**	.66**	.50**	1.00

Grado en que el ítem reflejaba buenas prácticas. Se pidió a quienes respondieron que valorasen (3 = alto, 2 = en cierta medida, 1 = bajo) el grado en que los ítems de cada una de las cuatro perspectivas basadas en rendimiento reflejaban buenas prácticas referidas a la organización. La puntuación promedio por perspectiva fue: Consumidor (media = 2.9), Crecimiento (2.8), Económica (2.6) y Procesos internos (2.9).

Usos previstos. Se pidió también a quienes respondieron que indicasen (3 = sin duda, 2 = quizá, 1 = no) si pensaban o no emplear la Escala para uno o más de sus usos previstos: autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y/o valoración subsiguiente del rendimiento. La mayor parte de quienes respondieron indicaron que sería empleada para autoevaluación, planificación estratégica o valoración del rendimiento. Su uso para construcción de capacidad rara vez se mencionó, posiblemente porque el concepto de construcción de capacidad o bien no se comprendía bien o no se explicaba bien. En entrevistas de seguimiento con quienes respondieron, sobre los usos previstos de la escala, estos sugirieron que debía atenderse a los siguientes tres aspectos de la administración y puntuación de la Escala en el *manual de la OEES*. En primer lugar, tanto el entrevistador como quien responde deben estar muy familiarizados con los conceptos y términos clave empleados en la *OEES*. Para responder a esta necesidad, añadimos la Tabla 2 a la Sección I del Manual, y actualizamos y clarificamos todos los términos hallados en el Glosario. En segundo lugar, quienes respondieron indicaron claramente que el entrevistador tiene que ser una persona con experiencia en la gestión de una organización (p.ej., un coordinador de aseguramiento o gestión de la calidad). Aunque el entrevistador puede ser interno o externo a la organización, necesita entrevistar al menos a dos profesionales de nivel de gestión o superior y dar una puntuación de consenso. Hemos añadido este requisito a las instrucciones sobre la administración de la Escala (ver Sección III). En tercer lugar, los ítems (e.d., indicadores de evidencia y criterios de evidencia asociados) deben ser menos abiertos a interpretación. Como resultado de esta sugerencia, desarrollamos la “Plantilla del entrevistador de la *OEES*” (ver Tabla 11-Sección III).

Requisitos de tiempo. Se hicieron tres preguntas a quienes respondieron sobre el tiempo necesario para comprender y administrar la *OEES*. Los resultados indicaron que la cantidad promedio de tiempo necesaria para: (a) comprender la *OEES* era de 1.5 horas; (b) comprender los términos y conceptos empleados en la *OEES* era de 1.00 hora; y (c) administrar la *OEES* mediante la versión online era de 45 minutos.

SECCIÓN III

PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PUNTUACIÓN Y PAUTAS DE INTERPRETACIÓN

INTRODUCCIÓN

La *OEES* emplea un enfoque colaborativo de valoración. Aunque dicho enfoque aumenta el uso de la información de evaluación y promueve el aprendizaje y transformación organizacional, requiere construir la capacidad de la organización para autoevaluarse y emplear la información resultante para la mejora de la calidad. Supone también retos a aquellas personas implicadas en el proceso de evaluación. Estos retos se centran principalmente en la necesidad de comprender el modelo conceptual y teórico sobre el que se desarrolló el instrumento; basar la evaluación en términos, conceptos y medidas claramente definidas y comprendidas; e implicar a personas competentes y con conocimientos, que confíen entre sí durante el proceso de evaluación y compartan los hallazgos de la evaluación (Fitzpatrick, 2012; O'Sullivan, 2012; Rodríguez-Campos, 2012).

Los autores de la *OEES* afrontaron estos retos: (a) empleando un procedimiento de administración que especifique el rol y competencias del entrevistador y de quienes responden; (b) proporcionando una plantilla para administrar la *OEES* en un formato de conversación; (c) empleando un procedimiento de puntuación que resulte en feedback inmediato; y (d) proporcionando pautas interpretativas para facilitar la comprensión de las puntuaciones obtenidas y sus usos potenciales. Cada una de estas estrategias se describe en más detalle en las páginas siguientes.

PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN

EL ENTREVISTADOR

El entrevistador debería ser competente en estrategias de evaluación que impliquen el enfoque colaborativo de valoración, familiarizado con la gestión de la organización, y familiarizado con el enfoque conceptual y teórico empleado en la *OEES*. Este enfoque se centra en la valoración basada en el rendimiento, perspectivas múltiples del rendimiento y el uso de indicadores de evidencia que reflejen buenas prácticas. El entrevistador puede ser interno al programa (p.ej., un asegurador o gestor de la calidad) o externo a la organización (un consultor). El entrevistador debería usar un formato de conversación para obtener de quienes responden una puntuación de consenso para cada uno de los veinte indicadores basados en evidencia. En la Tabla 11 se proporciona una plantilla para facilitar este proceso.

QUIENES RESPONDEN

Se entrevista al menos a *dos personas de forma conjunta* por parte del entrevistador. Quienes responden deberían ser del nivel de gestión o un nivel superior en la organización. Deben estar familiarizados con conjuntos de datos en el sistema de gestión de la organización y con conocimientos sobre cómo acceder e interpretar la información. Quienes responden deberían también ser conscientes de las cuatro perspectivas de rendimiento (consumidor, crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos de la organización).

EL PROCESO DE ENTREVISTA

La *OEES* puede administrarse y puntuarse utilizando la versión online o en papel. Para cualquiera de los dos formatos, el entrevistador comienza la sesión con una breve introducción de la *OEES*, incluyendo su propósito, los términos y conceptos clave empleados, y su enfoque conceptual/teórico (ver Sección I-Tablas 1, 2, y 3, y Figuras 1 y 2). Después, el entrevistador usa la Tabla 11 (“Plantilla del

entrevistador de la *OEEES*) para estructurar la conversación mientras se dirige la entrevista a dos o más entrevistados. Como se muestra en la Tabla 11, para cada uno de los veinte indicadores basados en evidencia hay una lista de términos y conceptos relacionados (que se definen en el glosario), y una descripción de la intención del ítem. Antes de puntuar cada ítem, el entrevistador tiene que estar seguro de que quienes responden están familiarizados con los términos y conceptos y la intención del ítem.

Tabla 11. Plantilla del entrevistador de la *OEEES*.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	TÉRMINOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS	INTENCIÓN DEL ÍTEM
Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas del cliente.	Necesidades de apoyo evaluadas, metas personales, apoyos individualizados, sistema de apoyos.	Asegurar que los servicios y apoyos prestados a la persona se centran en lo que es importante según y para el individuo.
Informa del nº de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.	Datos de movimiento, entornos independientes, entornos integrados en la comunidad, buenas prácticas.	Determinar si los receptores de los servicios se mueven a entornos que son más independientes, productivos e integrados en la comunidad.
Mide resultados personales.	Resultados personales, evaluación de resultados personales.	Centrarse en la importancia de identificar y maximizar resultados que son importantes para la persona.
Informa y analiza los resultados personales agregados.	Resultados personales, valoración.	Asegurar que se analizan, informan y usan los resultados personales para la MCC y transformación organizacional.
Usa la tecnología para mejorar los resultados personales.	Tecnología (de la información y de ayuda).	Enfatizar la importancia, potencial, uso y valoración de las tecnologías de información y apoyo para mejorar el bienestar personal y resultados personales.
Articula la misión y resultados buscados por la organización.	Valores, componentes de prestación de servicios, filosofía de prestación de servicios, resultados buscados, indicadores basados en evidencia.	Comunicar a todas las partes interesadas las metas y objetivos medibles de la organización.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	TÉRMINOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS	INTENCIÓN DEL ÍTEM
Participa en colaboraciones.	Grupos de defensa, organizaciones de padres y madres, consorcios.	Darse cuenta de que la eficacia y eficiencia de una organización mejoran mediante colaboraciones viables y eficaces.
Desarrolla opciones de programas.	Planificación estratégica, opciones de programas.	Aumentar la sostenibilidad de la organización mediante la prestación de una serie de oportunidades y prácticas sólidas de los servicios.
Utiliza equipos de alto rendimiento.	Equipos de alto rendimiento, evaluación, valoración, apoyos individualizados, supervisión, valoración de resultados, mejora de la calidad.	Desarrollar y emplear equipos de alto rendimiento que respondan a la estructuración horizontal de las organizaciones y que aumentan la eficacia y eficiencia organizacional mediante el foco de interés en el trabajo en equipo, sinergia, subir el listón de rendimiento, transparencia interna y promoción de una cultura del aprendizaje.
Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.	Enriquecimiento laboral, construcción de capacidad, desarrollo de recursos, capacitación/empoderamiento, participación.	Atender a la construcción de capacidad y desarrollo de recursos mediante una mayor satisfacción laboral, enriquecimiento laboral, y capacitar a otros para implementar actividades de mejora de la calidad y transformación organizacional.
Compara unidades de coste en diferentes localizaciones y plataformas.	Unidades de coste, plataformas.	Emplear un sistema de contabilidad de costes que permita comparar las unidades de coste (p.ej., horas, días, meses) en distintos tipos y localizaciones de programas.
Informa del porcentaje de presupuesto destinado a apoyos referidos a los clientes.	Componentes de un sistema de apoyos, apoyos referidos a los clientes.	Poner el énfasis en que la función principal de una organización no lucrativa es proporcionar apoyos individualizados a los receptores del servicio.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	TÉRMINOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS	INTENCIÓN DEL ÍTEM
Supervisa la relación entre capital social y capital económico de la organización.	Capital social, capital económico.	Apreciar que los recursos sean más que el capital de la agencia. Los recursos incluyen también conocimiento y contribución de la familia, voluntarios, y otras organizaciones de la comunidad.
Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa.	Costes fijos, costes variables.	Analizar los costes fijos y variables y usar esa información, más el ratio de las dos, para rendir informe, supervisar y valorar.
Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia.	Tasa de gastos generales, gastos generales.	Intentar reducir los costes generales para aumentar la eficiencia de la organización.
Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados del programa.	Alineación, componentes de prestación de servicios de la organización, modelos lógicos de programa, alineación horizontal.	Describir de forma gráfica los componentes de prestación de servicios de la organización y demostrar evidencia de alineación horizontal.
Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel individual.	Componentes de prestación de servicios, modelos lógicos de programa, alineación, sistema de mapeado, alineación vertical.	Hacerse sensible a una comunicación más fácil con las partes interesadas y la mayor eficacia y eficiencia que se da cuando uno de los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización se alinean con los componentes correspondientes a nivel individual.
Demuestra la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela.	Unidades de servicio, necesidades de apoyo, sistema de apoyos.	Aumentar la transparencia y capacidad de realizar actividades de evaluación/valoración e investigación.
Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos.	Resultados personales, resultados organizacionales, valoración, informe, supervisión, valoración, mejora continua de la calidad.	Mejorar la capacidad de la organización para usar los datos personales y organizacionales para rendir informe, supervisar, valorar, MCC y transformación organizacional.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	TÉRMINOS Y CONCEPTOS RELACIONADOS	INTENCIÓN DEL ÍTEM
Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.	Indicadores basados en evidencia, estrategias de mejora de la calidad, mejora continua de la Calidad (MCC), Mapa de Ruta (Gráfico de Radar), Cuadro de Mando, medidas basadas en el rendimiento, perspectivas múltiples, usos múltiples de los datos, gestión del desempeño.	Mejorar la capacidad de la organización para emplear indicadores de evidencia para rendir informe, supervisar, valorar, investigar y lograr la mejora continua de la calidad.

PROCEDIMIENTOS DE PUNTUACIÓN

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN

La puntuación de cada indicador basado en evidencia se basa en los criterios de valoración asociados a cada indicador. Basándonos en el número de criterios cumplidos, cada indicador se puntúa 2, 1 ó 0.

- 2 = se cumplen los 3 criterios
- 1 = se cumplen 1 ó 2 criterios
- 0 = no se cumplen los criterios

PUNTUACIÓN DE CONSENSO

Se usa una puntuación de consenso (entre quienes responden). Esto es, *la puntuación de valoración de cada indicador es una puntuación de consenso basada en los dos (o más) que responden.*

FORMULARIO DE PUNTUACIÓN DE LA OEES

Se introducen las puntuaciones de consenso bien en el *formulario electrónico de puntuación de la OEES* o en el *formulario impreso de puntuación de la OEES*. Si se usa la versión impresa de la Escala,

el formulario de puntuación de la *OEES* se presenta como en la Figura 3 (ver mas adelante en esta sección).

PAUTAS DE INTERPRETACIÓN PARA FACILITAR LA COMPRESIÓN Y USOS POTENCIALES

Desde su comienzo, la *OEES* estaba destinada a ser un instrumento de evaluación/valoración que pudiera emplearse para múltiples propósitos que incluyeran autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración subsiguiente. Estos propósitos múltiples requieren una comprensión de dos cosas. La primera, cómo los perfiles de perspectivas e índices pueden emplearse para rendir informe, benchmarking y proporcionar un marco para la mejora continua de la calidad. La segunda, cómo pueden usarse las puntuaciones de evidencia y sus estrategias de mejora de evaluación de criterios/calidad asociadas. A continuación se exponen dos pautas de interpretación relacionadas con estos propósitos.

PAUTA N°1: ANALIZAR EL PERFIL E ÍNDICES DE PERSPECTIVAS

En la Escala se evalúan cuatro perspectivas de rendimiento: la del consumidor, de crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos de la organización. En el mapa de ruta (ver Figura 1, Sección I del Manual) se muestran de forma gráfica las puntuaciones sumativas de las cuatro perspectivas. Además, se calculan también tres índices basados en evidencias en puntuaciones de perspectivas: un índice de eficacia (total de las perspectivas de consumidor y crecimiento), un índice de eficiencia (total de perspectivas de análisis económico y procesos internos) y un índice de sostenibilidad (total de eficacia y eficiencia). A nivel colectivo, estas Figuras muestran las fortalezas relativas de la organización en cuanto a las cuatro perspectivas y los tres índices. Estos dos resúmenes gráficos no deberían emplearse para comparar organizaciones, sino para rendir informe, benchmarking/supervisión, y proporcionar un marco para la mejora continua de la calidad.

- *Rendir informe*: Presentar un cuadro de mando integral del rendimiento de una organización en lo referido a las cuatro perspectivas de rendimiento y tres índices basados en evidencia.
- *Benchmarking/supervisión*: Proporcionar una línea base para las actividades de planificación estratégica y construcción de capacidad, y valorar el cambio y transformación organizacional en el tiempo en cuanto a las cuatro perspectivas y tres índices.
- *Mejora continua de la calidad*: Identificar las perspectivas o índices para la mejora necesarios. Una vez que se identifica la perspectiva o índices que necesitan mejorar, se procede a analizar las puntuaciones de indicadores de evidencia específicos de cada perspectiva. La Pauta n° 2 explica cómo se hace.

PAUTA N° 2: ANALIZAR LAS PUNTUACIONES DE INDICADORES BASADOS EN EVIDENCIA ESPECÍFICOS DE CADA PERSPECTIVA

Las puntuaciones de indicadores basados en evidencia se usan para calcular la perspectiva de rendimiento e índices basados en evidencia descritos en la Pauta n° 1. El análisis de las puntuaciones específicas de evidencia identificarán los indicadores basados en evidencia que tienen la puntuación más baja. Estos indicadores proporcionan una base para formular e implementar estrategias de mejora de la calidad basadas en buenas prácticas y alinear esas estrategias con cada una de las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento (ver Tabla 4-Sección I del Manual para ejemplos concretos). Como con los perfiles de perspectivas e índices, el valor real de las puntuaciones de indicadores no tiene significado desde una perspectiva de comparación de organizaciones: *estas puntuaciones deberían interpretarse y usarse para la planificación estratégica, aprendizaje organizacional, construcción de capacidad y mejora continua de la calidad. No deberían usarse para comparar organizaciones o para asignación de recursos.*

En resumen, la *OEES* la administra un entrevistador entrenado/formado que emplea un enfoque de consenso para entrevistar a dos o más personas/profesionales de nivel de gestión/dirección o superior sobre los veinte indicadores basados en evidencia que contiene la Escala. Las puntuaciones obtenidas en la evaluación pueden usarse para resumir el estado actual de la organización en cuatro perspectivas de rendimiento y tres índices basados en evidencia.

El propósito de la valoración basada en la *OEES* es proporcionar información que resuma el estado actual de la organización sobre la base de los indicadores basados en evidencia y pueda emplearse para las actividades subsiguientes relacionadas con la mejora de la calidad y la transformación organizacional. La siguiente sección del Manual expone, con ejemplos reales, cómo están empleando las organizaciones a nivel internacional la *OEES* y la información que proporciona para múltiples propósitos.

Perspectiva del cliente		
Foco de la perspectiva del cliente: La perspectiva del cliente incluye: (a) alinear los servicios/apoyos con las necesidades de apoyos identificadas; (b) informar del número de clientes que vive o trabaja en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad; (c) medir resultados personales; (d) dar informe y analizar los resultados personales agregados; y (e) usar la tecnología para mejorar los resultados personales.		
INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA
PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)		
1. Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas.	Desarrolla un enfoque estandarizado de la evaluación de las necesidades de apoyo individuales que son importantes según y para el individuo. Usa esa información para desarrollar un Plan de apoyos individual. Determina que los apoyos individualizados prestados están alineados con las necesidades de apoyo que son importantes según y para el individuo.	Datos de necesidades de apoyo evaluadas; incorporación de datos de necesidad de apoyos al Plan de Apoyos Individual.
2. Informa del número de clientes que vive o trabaja en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.	Tiene un sistema de datos que registra los movimientos del cliente a entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad. Agrupar los datos de movimiento. Analiza y rinde informe de la información de los datos agregados.	Conjuntos de datos en el sistema de información de la gestión organizacional.
		2 1 0

3. Mide resultados personales.	<p>Establece/describe los resultados personales deseados.</p> <p>Implementa un enfoque estandarizado de la evaluación de resultados personales.</p> <p>Analiza y da cuenta de la información de resultados personales.</p>	<p>Uso continuado de los resultados de una escala fiable y válida de resultados personales.</p>	2 1 0
4. Informa y analiza resultados personales agregados.	<p>Agrupar los resultados personales evaluados.</p> <p>Resume los resultados personales agrupados de forma significativa (p. ej. por componentes de programas o localización geográfica).</p> <p>Analiza y da informe de los resultados personales agregados.</p>	<p>Conjuntos de datos en el sistema de información de la gestión organizacional.</p>	2 1 0
5. Usa la tecnología para mejorar resultados personales.	<p>Está familiarizado con los dispositivos y estrategias actuales de tecnología de ayuda.</p> <p>Usa dispositivos y estrategias de ayuda individual.</p> <p>Evalúa su eficacia en la mejora de los resultados personales.</p>	<p>Política de uso de las tecnologías de información y comunicación y de las tecnologías de ayuda, demostraciones de que se están usando; ver el uso de estos dispositivos en la práctica; valoraciones del impacto de su uso.</p>	2 1 0
Puntuación de perspectiva del cliente			

Formato de puntuación:

- 2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia
- 1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia
- 0 = no se cumplen los criterios de evidencia

Perspectiva de crecimiento

Foco de la perspectiva de crecimiento: La perspectiva de crecimiento incluye: (a) articular la misión y resultados pretendidos por la organización; (b) participar en colaboraciones; (c) desarrollar opciones de programa; (d) utilizar equipos de alto rendimiento; y (e) supervisar la satisfacción laboral y desarrollar programas de enriquecimiento laboral.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
6. Articula la misión y objetivos buscados de la organización.	Desarrolla un establecimiento de misión que incluye la filosofía de prestación de servicios y los resultados buscados. Operativiza los resultados buscados en indicadores basados en evidencia que sean objetivos y medibles. Valora los indicadores basados en evidencia contra los resultados buscados.	Establecimiento de misión con metas y objetivos específicos.	2 1 0
7. Participa en colaboraciones.	Identifica a colaboradores potenciales (p.ej., grupos de defensa, organizaciones de familias, miembros de consorcios, organizaciones comunitarias y empresas). Establece colaboraciones. Da informe y analiza el impacto de las colaboraciones.	Lista de colaboradores; resume/da informe de las actividades relacionadas con colaboraciones.	2 1 0

8. Desarrolla opciones de programas.	Hace planificación estratégica en cuanto al desarrollo de opciones de programas. Implementa las opciones de programa de forma consistente con el plan estratégico. Informa del aumento de opciones de programas con paso del tiempo.	Listado de opciones de programas; declaración de política.	2 1 0
9. Utiliza equipos de alto rendimiento.	Relaciona el concepto de equipos de alto rendimiento con la organización. Desarrolla equipos de alto rendimiento específicos relevantes para la organización. Valora la eficacia y eficiencia de los equipos de alto rendimiento establecidos.	Protocolos sobre reuniones, composición y tareas específicas de cada equipo, estrategias de resolución de conflictos.	2 1 0
10. Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.	Realiza encuestas de satisfacción laboral y planifica programas de enriquecimiento laboral basados en los resultados de las encuestas. Pone en práctica programas de enriquecimiento laboral que incluyen actividades de formación del personal. Valora y modifica los programas de enriquecimiento laboral basándose en los resultados buscados.	Resultados de las encuestas de satisfacción laboral, descripción de los programas de enriquecimiento laboral, descripción de las actividades de formación/desarrollo del personal	2 1 0
Puntuación de perspectiva de crecimiento			
Índice de eficacia			

Formato de puntuación:

2 = se cumplen los 3 criterios de evidencia

1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia

0 = no se cumplen los criterios de evidencia

Perspectiva económica

Foco de la perspectiva económica: La perspectiva económica incluye: (a) comparar los costes de unidad en distintas localizaciones y plataformas; (b) informar del porcentaje de presupuesto asignado a los apoyos referidos a los clientes; (c) supervisar la relación entre capital social y capital económico; (d) usar datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base; y (e) analizar las tasas de gastos generales para aumentar la eficiencia.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
11. Compara los costes de unidad en diferentes localizaciones y plataformas.	<p>Establece un enfoque estandarizado para calcular los costes por unidad (p. ej. horas de servicio/apoyo).</p> <p>Determina los costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas.</p> <p>Compara los costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas.</p>	<p>Cálculos de coste de presupuesto sobre coste por unidad, costes en distintas localizaciones y costes comparativos en distintas plataformas de programas.</p>	2 1 0
12. Informa del porcentaje de presupuesto asignado a los apoyos dirigidos a los clientes.	<p>Define de forma operativa los componentes de los apoyos referidos a los clientes (p.ej., los componentes de un sistema de apoyos).</p> <p>Determina el porcentaje del presupuesto total asignado a los apoyos referidos a los clientes.</p> <p>Informa del porcentaje regularmente.</p>	<p>Presupuesto, informes económicos, informe anual (puede usarse para calcular los costes operativos).</p>	2 1 0

<p>13. Supervisa la relación entre capital social y capital económico.</p> <p>Tiene una política sobre la contribución del capital social al presupuesto de una organización.</p> <p>Desarrolla un sistema de datos para capturar las medidas (p. ej. horas de servicio voluntario).</p> <p>Calcula el ratio de capital social y capital económico.</p>	<p>Presupuesto, estimación económica del valor del capital social.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>14. Usa datos de costes fijos y variables para establecer una línea base de tasa.</p> <p>Establece los costes fijos y variables.</p> <p>Usa los ratios para establecer una tasa de línea base de costes.</p> <p>Hace seguimiento del coste a lo largo del tiempo (p.ej. T 1, T 2 etc.)</p>	<p>Presupuesto, seguimiento y evaluación de la tasa de coste a lo largo del tiempo.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>15. Analiza la tasa de gastos generales para mejorar la eficiencia.</p> <p>Define cómo calcula la organización los gastos generales.</p> <p>Hace seguimiento de la tasa de gastos generales.</p> <p>Si es necesario, ajusta la tasa para aumentar la eficiencia.</p>	<p>Cálculos de tasa de gastos generales, análisis de niveles de tasas a lo largo del tiempo.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>Puntuación de perspectiva económica</p>		

Formato de puntuación:

2 = se cumplen 3 criterios de evidencia

1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia

0 = no se cumplen criterios de evidencia

Perspectiva de procesos internos

Foco de la perspectiva de procesos internos: La perspectiva de procesos internos incluye: (a) alinear de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados; (b) alinear de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados organizacionales con los componentes individuales correspondientes de entrada, proceso y resultados; (c) demostrar la relación entre los servicios/apoyos prestados y las necesidades de apoyo evaluadas en la clientela; (d) usar datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos; y (e) usar indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.

INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	CRITERIOS DE EVIDENCIA	EJEMPLOS DE EVIDENCIA	PUNTUACIÓN DE INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA (RODEAR)
16. Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas a nivel individual.	<p>Identifica y describe los componentes de prestación de servicios de la organización.</p> <p>Usa un modelo lógico para mostrar cómo pueden alinearse los componentes de prestación de servicios en componentes de entrada, proceso y resultados.</p> <p>Analiza la alineación horizontal entre los componentes de entrada, proceso y resultados.</p>	<p>Disponibilidad de modelos lógicos de programas que reflejen de forma gráfica los componentes de entrada, procesos y resultados personales/organizacionales de la organización; evidencia de alineación horizontal.</p>	2 1 0
17. Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes de entrada, proceso y resultados correspondientes a nivel individual.	<p>Identifica y describe los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel individual y organizacional.</p> <p>Usa un sistema de mapeado (p.ej., modelo lógico, mapa conceptual, o mapa de sistema de actividades estratégicas) para mostrar cómo pueden alinearse de forma vertical los componentes entre los niveles individuales y organizacionales.</p> <p>Analiza la alineación vertical de los componentes de entrada, proceso y resultados entre los niveles individuales y organizacionales.</p>	<p>Evidencia de o ejemplos de alineación horizontal, evidencia de o ejemplos de alineación vertical.</p>	2 1 0

<p>18. Demuestra relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de la clientela.</p>	<p>Establece un enfoque estandarizado para definir las unidades de servicio y la evaluación de necesidades de apoyo.</p> <p>Determina la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la persona.</p> <p>Analiza la relación entre las unidades de servicio/apoyo y las necesidades de apoyo evaluadas de la persona.</p>	<p>Descripción de un enfoque estandarizado para definir las unidades de servicio, descripción del enfoque estandarizado de la organización de la evaluación de las necesidades individuales de apoyo, estudios de investigación/valoración que determinen la relación entre las unidades de servicio prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas del consumidor.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>19. Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos.</p>	<p>Tiene una política sobre los conjuntos de datos y su uso.</p> <p>Implementa un sistema de recogida de datos.</p> <p>Usa los datos para múltiples propósitos (p.ej. rendición de informe, supervisión, valoración y mejora continua de la calidad).</p>	<p>Descripciones de conjuntos de datos, ejemplos de cómo se usan los datos de resultados personales, ejemplos de cómo se usan los datos de resultados organizacionales.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>20. Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.</p>	<p>Usa indicadores basados en evidencia en la planificación estratégica.</p> <p>Alinea las estrategias de mejora de la calidad con indicadores concretos basados en evidencia.</p> <p>Valora el impacto de las estrategias.</p>	<p>Ejemplos de indicadores/prácticas basados en evidencia, ejemplos de medidas basadas en el desempeño (medidas de rendimiento), perspectivas basadas en el desempeño, cuadro de mando integral, mapas de ruta (gráficas radar), planes concretos de mejora de la calidad.</p>	<p>2 1 0</p>
<p>ÍNDICE DE SOSTENIBILIDAD:</p>		<p>Puntuación de procesos internos</p>	
<p>Índice de eficacia + Índice de eficiencia:</p>		<p>Índice de eficiencia</p>	

Formato de puntuación:

2 = se cumplen 3 criterios de evidencia

1 = se cumplen 1 ó 2 criterios de evidencia

0 = no se cumplen los criterios de evidencia

Formulario de puntuación OEES				
Índice de sostenibilidad	Índice de eficacia	Perspectiva	Indicador	Puntuación
		Cliente	1	
			2	
			3	
			4	
			5	
		Puntuación total perspectiva del cliente (indicadores 1 a 5):		
		Perspectiva	Indicador	Puntuación
		Crecimiento	6	
			7	
	8			
	9			
	10			
	Puntuación total perspectiva de crecimiento (indicadores 6 a 10):			
	Índice de eficacia (perspectivas del cliente y de crecimiento):			
	Índice de eficiencia	Perspectiva	Indicador	Puntuación
		Económica	11	
			12	
			13	
			14	
15				
Puntuación total perspectiva económica (indicadores 11 a 15):				
Perspectiva		Indicador	Puntuación	
Procesos internos		16		
		17		
	18			
	19			
	20			
Puntuación total perspectiva de procesos internos (indicadores 16 a 20):				
Índice de eficiencia (Perspectivas económica y de procesos internos):				
Índice de sostenibilidad (índices de eficacia y eficiencia):				

Figura 3. Formulario de puntuación de la OEES

SECCIÓN IV

CÓMO USAN LAS ORGANIZACIONES LA OEES Y LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONA

MODELO DE APLICACIÓN

El modelo de aplicación de la *OEES* presentado en la Figura 4 muestra los cuatro usos principales de la Escala y los principales subproductos que resultan de cada uso. Para la autoevaluación, el personal de la organización llega a comprender las perspectivas de rendimiento organizacional y los conceptos y valores centrales en las prácticas organizacionales. Proporcionaron también datos para la mejora de la calidad. Para la planificación estratégica, el personal usa buenas prácticas, como se refleja en los veinte indicadores basados en evidencia y agrupados en las cuatro perspectivas de rendimiento, alinea esas prácticas y perspectivas basadas en evidencia con la planificación de objetivos estratégicos y estrategias de mejora de la calidad. Para la construcción de capacidad, el personal de la organización usa los veinte indicadores basados en evidencia como estrategias de mejora de la calidad para mejorar la capacidad de la organización en cuanto a servicios y apoyos, desarrollo de recursos e investigación/valoración. Para la valoración subsiguiente del rendimiento, se usan las puntuaciones de ítems, perfiles de perspectivas, y los tres índices de rendimiento para rendir informe, supervisar valorar el cambio y lograr la mejora continua de la calidad, incluyendo planificación estratégica y construcción de capacidad.

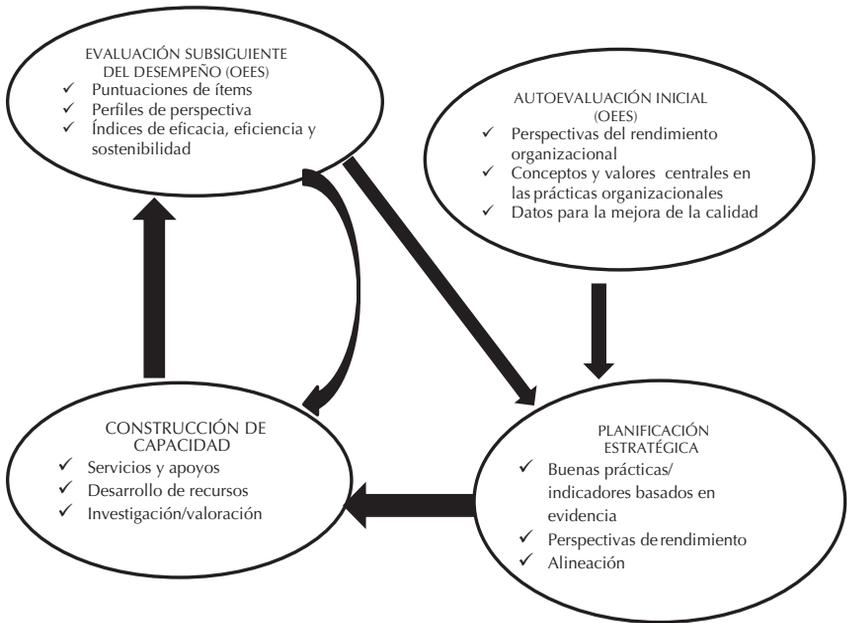


Figura 4. Modelo de aplicación de la OEES.

Independientemente de su uso, quienes emplean la OEES necesitan tener de forma clara dos puntos en mente. El primero, la aplicación de la Escala y la información que proporciona tiene éxito solo en el grado en que se da la transferencia de conocimiento a toda la organización y entre todas las partes interesadas. El segundo, la OEES puede usarse en conjunción con otros enfoques de evaluación del rendimiento y gestión de la calidad.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La transferencia de conocimiento mejora cuando implica a todo el personal de la organización, las partes interesadas clave y usuarios potenciales. El “conocimiento” que está siendo transferido tiene que ser relevante para las vidas y bienestar de las personas, ser comprensible y estar en formatos amigables para los usuarios, ser práctico (e.d., usable), poder integrarse con facilidad en los servicios

y apoyos de una organización, estar basado en evidencia, mostrar que es eficaz y ser sostenible en el tiempo (Association of European Science and Knowledge Transfer; Graham et al., 2009; Institute for Knowledge Transfer; NCDDR 2013; www.ncddr.org). Los autores de la *OEES* han maximizado la transferencia de conocimiento:

- Definiendo de forma clara los términos y conceptos clave incluidos en la Escala y que forman su enfoque conceptual y teórico de valoración del rendimiento (ver Tablas 1-5 en la Sección I y el Glosario).
- Identificando indicadores de evidencia que son la base para la valoración y gestión del rendimiento y que se usan para múltiples propósitos.
- Enfocando la valoración y gestión del rendimiento, cambio organizacional y transformación organizacional como un proceso continuo que comienza con la autoevaluación (que produce el conocimiento) y continúa mediante las actividades de planificación estratégica y construcción de capacidad.
- Usando los mismos indicadores de evidencia como ítems de evaluación y valoración subsiguiente del rendimiento como estrategias de mejora de la calidad para la planificación estratégica y construcción de capacidad. Este uso múltiple de los mismos indicadores de evidencia facilita la transferencia de conocimiento y mejora así la eficacia y eficiencia organizacional.

USAR LA *OEES* EN CONJUNCIÓN CON OTROS ENFOQUES

La *OEES* puede usarse en conjunción con otros enfoques de evaluación del rendimiento y gestión de la calidad. Tal enfoque es el modelo de la EFQM que se emplea en toda Europa. Como se puede ver en la Muestra I, APROSUB en España emplea ambos enfoques y ha alineado las cuatro perspectivas de rendimiento de la *OEES* con el proceso, resultados personales y organizacionales, y los sub-criterios correspondientes de la EFQM de APROSUB.

Muestra I

Empleando la *OEES* en conjunción con otros enfoques de evaluación del rendimiento y gestión de la calidad

Juan A. González, Director ejecutivo, y Ángela Amate, Presidenta
APROSUB (juangonzalez@aprosub.es)

APROSUB es una organización que presta servicios y apoyo a personas con discapacidades en la provincial de Córdoba, España. En sus cuarenta y dos años de existencia APROSUB ha consolidado una red de servicios, prestando apoyo a 850 personas con discapacidad intelectual. La red de servicios consiste en tres centros de preescolar, cinco centros de educación primaria y secundaria, seis unidades de día con terapia ocupacional, cuatro unidades de día, cinco residencias y un centro de recursos específicos.

Durante los últimos cuarenta años ha habido varias etapas con diferentes enfoques. Actualmente, los conceptos de calidad de vida, autodeterminación y derechos dirigen el cambio en APROSUB como organización. El proceso se ha centrado en dos funciones básicas: cambio organizacional y desarrollo técnico. Se pone especial énfasis en generar cambio con respecto a la cultura de la organización relacionado con el paradigma de apoyos, calidad de vida, ética y formas de mejorar la gestión.

APROSUB ha buscado alinear las perspectivas estratégicas con los procesos orientados a las personas y un Sistema de gestión basado en el modelo EFQM, para ganar en eficiencia y eficacia organizacional y lograr así la misión de la organización: “mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, facilitar y prestar el apoyo requerido en un marco que promueva el ejercicio de sus derechos”.

Para lograr esto, apoyados por un marco importante de personas (participaron más de 80 personas), iniciamos el concepto que se ha convertido en el “Mapa de procesos de APROSUB”. Comprendíamos que este concepto debía dirigirse de forma clara a las PERSONAS. No tenía nada que ver con la organización de los servicios que prestamos, sino con la necesidad de asegurar que todo se dirigía a la mejora de la calidad de vida. Para lograr esto era esencial que la “autodeterminación” y el “ejercicio de derechos” jugaran un papel fundamental.

MAPA DE PROCESOS DE APROSUB

Procesos estratégicos	Procesos clave	Procesos de apoyo
Organizacional	Bienvenida	Gestión de proyectos
Profesionales	Diseño de plan personal de apoyo	Gestión del entorno
Calidad		Gestión de la salud
Ética	Desarrollo de plan personal de apoyo	Proceso económico
Dinamización		Proceso de infraestructura
Asociativo	Promoción de derechos	Proceso de servicios generales
Planificación estratégica	Prevención de infracciones	Proceso administrativo
Contextual	Proporcionar apoyo a la familia	Prevención de riesgos laborales
Gestión		Ley de protección de datos

Para asegurar la mejor gestión de todo el sistema, la organización está profundamente comprometida con el modelo EFQM en el que tienen actualmente el sello 400+ de excelencia europea. Esto nos permite asegurar que la organización está claramente orientada a sus clientes y misión. Al usar las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento obtenidas de la *OEES* como marco organizador, podemos alinear los componentes de nuestro Mapa de proceso con los resultados personales y organizacionales y los sub-criterios del EFQM. Esta alineación, que se muestra en la siguiente tabla, ha facilitado la transferencia de conocimiento a toda la organización y un marco de planificación para el liderazgo participativo y la gestión organizacional.

PERSPECTIVAS DE LA OEES	PROCESO DE APROSUB	RESULTADOS	SUB-CRITERIOS EFQM
ECONÓMICO	Económico	Sostenibilidad	1b, 1e, 3e, 4b, 9a, 9b
	Administrativo		
CONSUMIDOR	Bienvenida	Resultados personales mejorados	1c, 2a, 5a, 5b, 5e, 6a, 6b
	Plan de apoyo personal		
	Promoción de derechos		
	Prevención de infracción de derechos	Resultados familiares mejorados	
	Gestión del sistema de salud		
	Apoyo a familias		

PERSPECTIVAS DE LA OEES	PROCESO DE APROSUB	RESULTADOS	SUB-CRITERIOS EFQM
PROCESOS INTERNOS	Calidad	Generar valor para los consumidores	2d, 5a, 5b, 5c, 5d, 5e, 9a, 9b
	Organización		
	Planificación estratégica		
	Gestión del entorno		
	Ética		
CRECIMIENTO	Gestión del entorno	Crecimiento y desarrollo profesional	1a, 1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 2c, 2d, 3a, 3b, 3c, 3d, 3e, 4a, 7a, 7b, 8a, 8b, 9a, 9b
	Calidad		
	Personal		
	Planificación estratégica	Crecimiento y desarrollo organizacional	
	Innovación		

Entendemos que la cultura y procesos de valoración son esenciales para establecer las indicaciones para medir la eficacia y eficiencia organizacional en cualquier momento. De esta forma podemos ver algunos de los resultados organizacionales que APROSUB está logrando actualmente en relación a la perspectiva del cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	RESULTADOS
Consumidores	Calidad de vida	% de personas que prestan apoyos y servicios al plan individual.	100%
		% de profesionales con formación básica en PCP.	88.58%
		% de familias formadas en PCP básica.	31.23%
		% de personas que tienen un plan de apoyo individual.	100%
		% de familias incorporadas recientemente formadas en PCP.	100%
		% de profesionales recientemente incorporados, formados en PCP.	100%
		% de profesionales que tienen formación avanzada en autodeterminación.	87.21%

En resumen, el Modelo de aplicación que se mostró en la Figura 4 y en el material presentado en la Muestra I indican cómo puede usarse la *OEEES* para múltiples propósitos, lo que por sí mismo aumenta la eficiencia organizacional. El material restante en esta sección del Manual muestra cómo puede usarse la *OEEES* para autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración subsiguiente del rendimiento. Para cada uno de estos usos se proporcionará una introducción del uso respectivo, seguida por dos o más ejemplos (e.d., Muestras) describiendo cómo están empleando organizaciones de discapacidades intelectuales y del desarrollo de varios países la Escala con estos múltiples propósitos.

AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación requiere una mentalidad diferente a la tradicional en cuanto a la valoración organizacional. Históricamente (y actualmente) las organizaciones han sido valoradas con propósitos de autorización, certificación, acreditación o financiación. Este proceso de valoración, y el uso de la información resultante de la valoración, no solo ha establecido una “mentalidad de valoración” sino que ha resultado también en cierto miedo, ansiedad y aprensión hacia la valoración y la necesidad de “quedar bien”. *A diferencia de esto, la “mentalidad de valoración” imbricada en la OEEES considera la valoración como un proceso basado en la organización, colaborativo, cuyo principal propósito es la mejora de la Calidad.*

La mentalidad de valoración basada en la *OEEES* cambia la forma en que las organizaciones y partes interesadas ven la valoración en general y la autoevaluación en concreto. La implementación con éxito de esta nueva mentalidad requiere al menos tres cosas. La primera, este enfoque de valoración/autoevaluación implica un conjunto de buenas prácticas que enmarcan el proceso de valoración colaborativa. La *OEEES* proporciona este marco. La segunda, el personal de la organización debe ser honesto en su evaluación del estado de los indicadores basados en evidencia, y formular su valoración sobre la base de “lo que es” más que “lo que alguien querría ver”. La

tercera, el proceso de valoración debe verse como un proceso colaborativo: (a) aumenta el conocimiento y comprensión del proceso de valoración/evaluación; (b) anima a la autocrítica y cuestionamiento sistemático a nivel individual y organizacional; (c) mejora el aprendizaje organizacional; y (d) permite al personal de la organización incorporar los hallazgos de la evaluación en la toma de decisiones subsiguiente. Este enfoque colaborativo de la valoración es consistente con el auge de la investigación científica participativa que cada vez más se convierte en el modelo apoyado en el siglo XXI para realizar valoraciones e investigación (Nielsen, 2011; Toerpe, 2013).

La calidad y utilidad de la autoevaluación se mejora cuando las partes implicadas en el proceso comprenden:

- Un enfoque basado en evidencia de la evaluación del rendimiento basado en buenas prácticas. Los indicadores que reflejan estas buenas prácticas pueden usarse para autoevaluación, planificación estratégica, construcción de capacidad y valoración subsiguiente del rendimiento.
- El enfoque de perspectivas múltiples de la valoración y gestión del rendimiento que implica la perspectiva del consumidor, de crecimiento, análisis económico y procesos internos de la organización.
- Un enfoque comprensivo de mejora continua de la calidad y transformación organizacional que incluye un marco organizador que implica los pasos secuenciales que guían la mejora continua de la calidad y proceso organizacional (ver Figuras 2 y 4).
- Los valores centrales que guían a las organizaciones no lucrativas. A nivel individual, estos valores son dignidad, capacitación, autodeterminación, no discriminación e inclusión. A nivel organizacional, los valores reflejan aseguramiento de la Calidad, mejora de la calidad y transparencia.
- Los conceptos de transformación que guían las transformaciones organizacionales. Estos conceptos centrales incluyen calidad de vida, resultados personales, apoyos individualiza-

dos, pensamiento de derecha a izquierda, cuadro de mando integral, resultados organizacionales, valoración de resultados, alineación, mejora continua de la calidad, modelos lógicos de programa, buenas prácticas y prácticas basadas en evidencia.

- El uso oportuno de la información relacionada con la *OEES*. En concreto, información sobre el estado actual de la organización en indicadores concretos de evidencia o en las cuatro perspectivas de rendimiento no deberían emplearse para comparar organizaciones. Más bien, *el uso principal de la información de autoevaluación es presentar un cuadro de mando integral para comprender el estado actual de la organización y proporcionar una línea base (e.d., hito) para la planificación estratégica y construcción de capacidad.*

Las organizaciones usan el proceso de autoevaluación y la información resultante de varias formas. Por ejemplo, en la Muestra II, la dra. Claudia Claes del University College, de la Universidad de Gante, describe cómo puede usarse la *OEES* como proceso de valoración interna que permite a una organización detectar las fortalezas y limitaciones en su sistema de prestación de servicios, e identificar y responder a esta información puede ser más eficaz en el logro de objetivos, metas y resultados.

Muestra II

Pautas prácticas de autoevaluación

Claudia Claes-University College-Universidad de Gante
(Claudia.claes@hogent.be)

Lork es un servicio en Bruselas que presta apoyos a cincuenta y cinco personas con discapacidad intelectual. La misión de Lork comienza con el concepto de calidad de vida y pone el énfasis en la autodeterminación, inclusión y bienestar. El equipo de gestión está formado por siete personas. En enero de 2013, Lork eligió hacer una autovaloración a nivel organizacional, empleando la *OEES*. La entrevistadora fue la autora de la Muestra y los respondió el equipo de gestión. Basándose en este ejercicio, se comparten algunas pautas prácticas y procedimientos de autoevaluación.

¿Por qué autoevaluación?

Una autoevaluación es un proceso interno de revisión que permite a una organización detectar las fortalezas y puntos débiles y ser más eficaz en el logro de metas, objetivos y resultados. Un pequeño grupo de profesionales (el equipo gestor) refleja en diferentes aspectos las actividades y procedimientos desde un enfoque holístico. El equipo gestor recoge información sobre fortalezas y puntos débiles, indicadores de evidencia y resultados de rendimiento. Una vez se ha completado la autoevaluación, la organización emplea la información obtenida para tomar decisiones estratégicas y desarrollar planes de acción. Lork tomó la decisión de hacer una autoevaluación anual. Eligen reunirse como equipo en un lugar externo. De la experiencia de Lork con la *OEES* surgió una serie de pautas prácticas importantes sobre autoevaluación.

Pautas prácticas: ¿Cómo empezar?

Crear compromiso

La autoevaluación es un primer paso en un proceso de planificación estratégica, y requiere un acuerdo de gerencia y profesionales de trabajar en la misma dirección. La *OEES* proporciona un marco de calidad de vida (CdV) y una breve introducción sobre los principios básicos de CdV útil para poner a todo el mundo en la misma pista. En el caso de Lork, la introducción la dio la entrevistadora externa.

Implicar a una persona independiente

Una persona independiente podría ser el entrevistador, u otra parte interesada como parte del equipo de autoevaluación. En el caso de Lork, el proceso de autoevaluación fue guiado por una entrevistadora externa. Un equipo podría beneficiarse de introducir una persona externa que pueda hacer preguntas, exponer algunos objetivos o hacer de abogado del diablo si es necesario.

Búsqueda de alineación

Es importante que todos los departamentos de la organización estén implicados. Lork buscó “parejas mixtas” (que vinieran de los departamentos de economía, pedagogía y social) para hacer el ejercicio de puntuación inicial y para introducir un enfoque integrador y una perspectiva amplia. La *OEES* y su perspectiva de cuadro de mando integral llevan a este enfoque integrador.

Identifica los recursos

Una buena visión general de los recursos potenciales (económicos, de personal) previene la reducción de buenas ideas en términos de escasez económica y de personal. El director de la organización proporcionó una clara visión general de los cambios en recursos económicos y humanos en los dos años siguientes.

Valorar auditorías externas o internas

La *OEES* fuerza a quienes responden a recoger datos y reflexionar sobre éstos y los indicadores basados en evidencia. El gestor de calidad de Lork hizo un resumen de las auditorías internas y externas previas y fue capaz de ilustrar cada ítem de la *OEES* con objetivos formales.

Pautas prácticas: en la reunión

Implicar a todos

La *OEES* supone una forma de valoración colaborativa. En el caso de Lork, la entrevistadora pidió a los miembros del equipo de autoevaluación que leyeran los ítems por dimensiones y escribieran una puntuación individual. Entonces se daba a los miembros del equipo unos

minutos para que discutieran los resultados de dos en dos y escribieran los argumentos. La entrevistadora comenzó una discusión de grupo pidiendo las puntuaciones y argumentos. Se discutieron los argumentos de las puntuaciones altas y bajas y finalmente *todos los miembros del equipo dieron una puntuación de consenso.*

Fortalezas y puntos débiles

Cada dimensión de la *OEEES* se resumió en una serie de fortalezas y puntos débiles. Las fortalezas y puntos débiles se formularon en términos de la “filosofía” de cada dimensión de la *OEEES*. Los puntos débiles se transfirieron en oportunidades (basadas en sus fortalezas) y formulados en términos de objetivos SMART (SMART = Concretos, Medibles, Conseguidos, Relevantes y Limitados en el tiempo). Los objetivos SMART permiten a la gerencia de la organización especificar por qué son importantes las metas, quién participa, y qué va a ocurrir.

Autoevaluación

Se pidió a cada miembro del equipo que reflexionara sobre los objetivos SMART en términos de su propio rol y responsabilidades. Por cada objetivo, se pidió a cada miembro del equipo que reflexionara sobre los roles presentes y futuros. Se les pidió también que pensaran sobre una acción que creyeran que debía quitarse de su propio rol y responsabilidad.

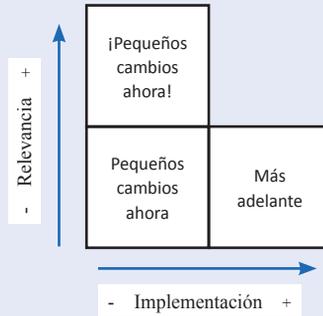
Pautas prácticas: al final

Limita el número de prioridades

Al final de la reunión, se proyectaron todos los objetivos en una lista de prioridades. Los criterios eran: (a) facilidad de implementación; y (b) relevancia. La participación del equipo en este proceso de priorización empodera su propia participación y mejora la ubicación de la puesta en práctica del plan/es de acción.

Los cambios pequeños primero

Se desarrolló un cuadro de prioridades basado en los dos criterios “facilidad de implementación” y “relevancia”. Las acciones relevantes y las fáciles de implementar tuvieron las prioridades más altas.



Tiempo para planificar la acción

Para asegurar que los resultados del proceso de autoevaluación se transfirieran a planes de acción concretos, se programó una nueva reunión para discutir los planes de acción. La coordinación y preparación de dicha reunión fue realizada por el gestor de Calidad.

Comunicación

Para implicar a todos en la organización, el director de la organización informó a todas las partes interesadas de la organización sobre el proceso de autoevaluación y su intención y resultados. Presentó también la *OEES* como un instrumento de autoevaluación para el gobierno como un marco de mejora de la calidad.

En la Muestra III, Patty van Belle-Kusse, de la Fundación Arduin en Holanda, describe cómo puede utilizarse la información de la *OEES* para un análisis cualitativo. Este análisis y centro de acción sobre aprendizaje organizacional promueve los valores y comprensión compartidos entre los miembros de la organización, y se centran en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento y transformación organizacional.

Muestra III

Usar la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional para el análisis cualitativo

Patty van Belle-Kusse, Directora general, Stichting Arduin (Holanda)
(PBELLE@arduin.nl)

La filosofía subyacente de los autores de la *OEEES* y las organizaciones que representan es que “se debería gestionar principalmente sobre la base del propósito y no sobre la base de las cifras”. Hay usos significativos para las puntuaciones cuantitativas y los perfiles obtenidos de la *OEEES*. En concreto, la información cuantitativa proporciona una imagen del estado actual de la organización en indicadores de evidencia y perspectivas de rendimiento, y genera datos para actividades de mejora de la calidad relacionadas con la planificación estratégica y construcción de capacidad.

Como se presenta en esta muestra, el análisis cualitativo sobre dónde está y dónde quiere estar la organización en cuanto a cada perspectiva de rendimiento puede facilitar el liderazgo participativo y transformación organizacional. La siguiente “plantilla de análisis cualitativo” empleada por el equipo gestor de Arduin proporciona un marco orientado a la discusión/acción para capturar el conocimiento implícito y explícito de los líderes de la organización cuando contribuyen con sus comentarios cualitativos sobre las puntuaciones y perfiles obtenidos de la *OEEES*.

PLANTILLA DE ANÁLISIS CUALITATIVO					
Números de indicadores de evidencia y perspectivas	¿Qué piensas sobre nuestras puntuaciones actuales?	¿Qué quieres mejorar?	¿Hasta qué punto quieres mejorar?	¿Cómo lo vas a hacer?	¿Cómo sabrás que lo has hecho?
Consumidor (Indicadores de evidencia nº 1-5)					
Crecimiento (nº 6-10)					
Económico (nº11-15)					
Procesos internos (nº16-20)					

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que formen y guíen lo que una organización es, lo que hace con sus recursos, y por qué lo hace, centrado en buenas prácticas. La planificación estratégica: (a) se construye sobre una visión compartida basada en valores y orientada a la acción; (b) es un proceso inclusivo, participativo, en el que todas las partes interesadas asumen una propiedad compartida; (c) requiere habilidades de pensamiento crítico que incluyen pensamiento de sistemas, síntesis y alineación; (d) resulta en la alineación de los recursos de la organización con los resultados personales y organizacionales; y (e) establece las bases para la mejora continua de la calidad y la transformación organizacional. Los veinte indicadores de evidencia evaluados en la *OEES* proporcionan una base para formular planes de acción estratégica basados en buenas prácticas y alinear esas acciones con cada una de las cuatro perspectivas de rendimiento (ver Sección I, Tabla 4).

La alineación es una habilidad de pensamiento crítico y un proceso esencial en la planificación estratégica. La alineación implica ubicar o situar los servicios y funciones críticos de la organización en una secuencia lógica como la esbozada en la Figura 5. A nivel individual, la alineación se da cuando las metas personales y las necesidades de apoyo evaluadas (entrada/input) llevan de forma lógica a la prestación de un sistema de apoyos (proceso) que a su vez produce resultados personales valorados (resultados). A nivel organizacional, la alineación se da cuando los recursos de la organización se usan como base para los servicios y funciones de una organización que llevan de forma lógica a resultados de rendimiento como resultados personales agregados.

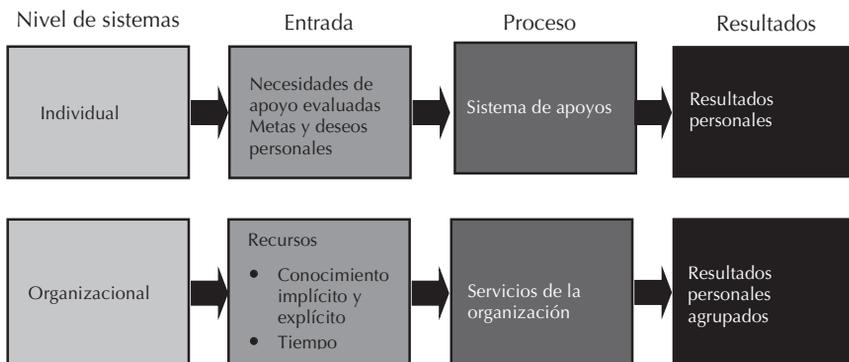


Figura 5. Alineación a nivel individual y organizacional.

El reto para las organizaciones implicadas en planificación estratégica es pensar de forma lógica sobre lo que constituye el input/ entrada, proceso y resultado en cuanto a cada una de las cuatro perspectivas basadas en evidencia. Muchas organizaciones que utilizan la *OEES* han hallado que el formato de modelo lógico de programa que se proporciona en la Tabla 12 es útil para alinear las cuatro perspectivas con los procesos de alineación a nivel organizacional.

Las dos Muestras que se presentan a continuación reflejan la intención de la planificación estratégica: producir decisiones y acciones fundamentales que conformen y guíen la mejora de la calidad y transformación organizacional. La Muestra IV, realizada por Daniel Herrero, Director Gerente de APROSUBA 3 en España, muestra cómo emplea su organización las cuatro perspectivas basadas en rendimiento como marco para sus actividades de planificación estratégica. El ejemplo proporcionado en la página 2 de la Muestra expone claramente cómo alinea la organización los objetivos del plan estratégico de la organización con los ítems de la *OEES*/indicadores basados en evidencia concretos.

Tabla 12. Alineación de las perspectivas de rendimiento con los procesos organizacionales.

PERSPECTIVA	ENTRADA/INPUT	PROCESO	RESULTADO
Consumidor	Metas personales, necesidades evaluadas de apoyo.	Alinear el input con el plan de apoyo basado en el marco de resultados personales. Aumentar la participación y motivación personal mediante la participación activa en el Equipo de apoyo. Implementar un Sistema de apoyos.	Mejores resultados personales valorados.
Crecimiento	Conocimiento implícito y explícito, capital social, tecnología.	Desarrollar opciones de programa. Desarrollar equipos de alto rendimiento. Aumentar la participación del personal de apoyo directo. Participar en trabajo en red, consorcios y colaboraciones.	Mayores opciones de programa, mayor conocimiento e implicación del personal, mayores redes de trabajo.
Económico	Datos de coste, prácticas de presupuesto, prácticas/modelos de asignación de recursos.	Agrupar funciones críticas. Desarrollar una economía de escala basada en los costes fijos y variables. Acceder al capital social y apoyos naturales. Basar la asignación de recursos en los factores de coste principales.	Gastos generales reducidos, coste por unidad de servicio/apoyo reducido, mayor porcentaje del presupuesto dedicado a servicios y apoyos referidos al cliente.
Procesos internos	Estrategia de gestión, historia de la organización, cultura organizacional.	Usar modelos lógicos de programa para alinear los procesos y funciones. Desarrollar sistemas de información web. Alinear los sistemas de información con las perspectivas basadas en el rendimiento. Desarrollar protocolos para usar los datos con múltiples propósitos.	Alineación de los componentes de prestación de servicios. Disponibilidad de información relevante basada en el rendimiento, uso de datos de resultados con múltiples propósitos.

Muestra IV

Alineación entre la OEES y el plan estratégico de APROSUBA 3

Daniel Clavero Herrero, Director general APROSUBA 3
(directorgerente@aprosuba3.org)

Aprosuba 3 es una organización social no lucrativa, declarada de utilidad pública. Fundada en 1972, perteneciente a FEAPS (Confederación española de organizaciones en favor de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo). En diciembre de 2011 la Asamblea general de socios de Aprosuba 3 aprobó el Plan estratégico para el periodo 2012-2015, como resultado del trabajo de más de un año por parte de las partes interesadas de la organización. El Plan se basa en seis temas principales, divididos en dieciocho líneas estratégicas y treinta y seis resultados esperados, que deberían producir un gran cambio: la eficacia en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidades intelectuales y sus familias y la eficiencia en el desempeño de apoyos y servicios centrados en la persona desplegados en la organización y el entorno.

El esquema mostrado a continuación enlaza los aspectos más importantes de nuestro Plan estratégico en términos de eficacia y eficiencia, como parte de un cuadro de mando integral, donde el foco está en la perspectiva del consumidor más que en los resultados económicos.



La *OEEs* es enormemente útil como herramienta para valorar nuestro Plan estratégico y el grado de cumplimiento de objetivos dirigidos a aumentar la eficacia y eficiencia de nuestra organización. Así, podemos establecer la relación y alineación entre los objetivos de nuestro plan estratégico y los ítems concretos de la escala. A continuación se muestra un ejemplo.

EJEMPLO

<i>OEEs</i>		1er PLAN ESTRATÉGICO - APROSUBA 3	
ITEM	INDICADOR	ITEM	OBJETIVO
1	Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas.	1.1.3	Establecer planes de apoyo individuales para cada persona.
		1.2.2	Establecer planes de apoyo individuales para cada familia.
2	Rinde informe del n° de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.	5.1.1	Fomentar un entorno más inclusivo.
3	Mide resultados personales.	4.4.2	Establecer un sistema para valorar la calidad de los servicios/apoyos.
4	Rinde informe y analiza resultados personales agregados.	4.4.2	Establecer un Sistema para valorar la calidad de los servicios/apoyos.
5	Usa la tecnología para mejorar los resultados personales.	6.1.1	Estructurar el Sistema y el acceso a la información.
6	Articula la misión y resultados buscados de la organización.	6.3.1	Propagar nuestra misión y rol en la sociedad.
7	Participa en colaboraciones.	5.2.1	Consolidar, fortalecer y promover colaboraciones y marcos de colaboración en la persecución de nuestros fines.
8	Desarrolla opciones de programa.	4.4.1	Adaptar la cartera de servicios/apoyos a las necesidades de las personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo y sus familias.
9	Utiliza equipos de alto rendimiento.	3.1.1	Diseñar un plan de gestión del personal.
		4.5.1	Promover foros para el desarrollo de nuevos proyectos.

OEES		1er PLAN ESTRATÉGICO - APROSUBA 3	
ITEM	INDICADOR	ITEM	OBJETIVO
10	Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.	3.1.5	Mejorar el desarrollo profesional.
		3.1.7	Mejorar las condiciones de trabajo que afectan a la calidad de la vida laboral.
11	Compara los costes por unidad en distintas localizaciones y plataformas.	4.1.1	Diseñar un sistema de control de la gestión presupuestaria y económica.
12	Informa del porcentaje del presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes.		
13	Supervisa la relación entre el capital social y económico.	4.1.2	Desarrollar un sistema de captación de fondos.
14	Usa datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base.	4.1.1	Diseñar un sistema de control de control de la gestión presupuestaria y económica.
15	Analiza la tasa de gastos generales para aumentar la eficiencia.	4.1.1	Diseñar un sistema de control de la gestión presupuestaria y económica.
16	Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas.	4.2.1	Identificar y definir los procesos en la organización.
17	Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual.	4.2.2	Implementar sistemas de calidad apropiados (Q-Feaps, ISO, EFQM).
18	Demuestra la relación entre unidades de Servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela.	4.4.1	Adaptar la cartera de servicios/apoyos a las necesidades de las personas con discapacidades intelectuales y sus familias.
19	Usa los datos relacionados con los resultados personales y organizacionales con múltiples propósitos.	4.4.2	Establecer un sistema para valorar la calidad de los servicios/apoyos.
20	Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.	4.2.2	Implementar sistemas apropiados de calidad (Q-Feaps, ISO, EFQM).

La Muestra V, cuyo autor es Tim Lee en Taiwán, muestra cómo usa esta organización la información de autoevaluación de la *OEEES* para desarrollar 3-4 anclas estratégicas clave orientadas a la acción que moverán a la organización hacia su visión. Estas anclas estratégicas orientadas a la acción se basan en los ítems de la *OEEES* que se consideran más críticos para el estado actual de desarrollo de la organización. Una vez que se han desarrollado las anclas estratégicas, el equipo desarrolla un mapa de acción estratégica que incorpora a los ítems de la *OEEES* y guía el proceso de mejora de la calidad.

Muestra V

OEEES y la formulación de la estrategia organizacional

Tim Lee-Qi Zhi Centro de formación profesional-Taipei, Taiwán
(tim.lee@vtcidd.org)

Michael Porter define la estrategia como la creación de un conjunto diferente de actividades estrechamente ajustadas para conseguir una posición competitiva única y una mezcla única de valor para los consumidores¹. La idea de “actividades estrechamente ajustadas” corresponde a uno de los conceptos fundamentales de la *OEEES*, la alineación; y la idea de “valor para los consumidores” corresponde con otro concepto central, los resultados personales. Con estas ideas en mente, el equipo central de liderazgo del Centro de formación profesional Qi Zhi Vocational se dispuso a formular el plan estratégico de la organización. El equipo siguió un proceso de cinco pasos que se describe a continuación.

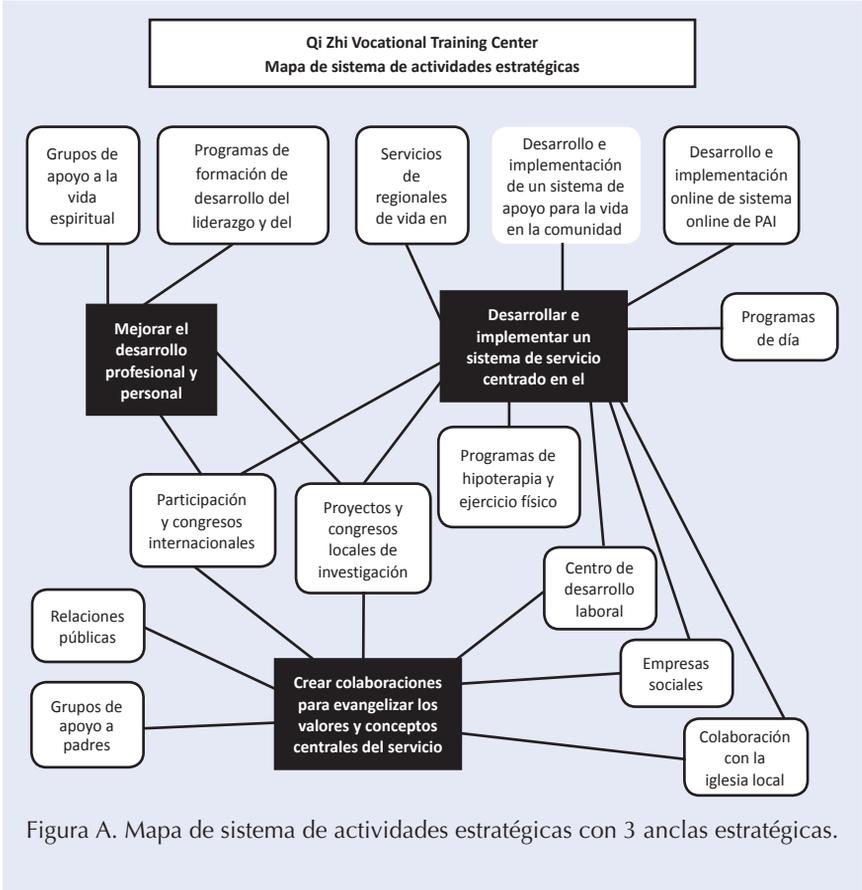
1. Análisis de las condiciones externas – El equipo mira a aspectos como la situación económica, actitudes culturales/sociales, clima político, dirección y cambios en la política del gobierno, y la dirección y cambios de otros proveedores de servicios de Taiwán.

1 Porter, Michael. “What is Strategy.” Harvard Business. Revisado en Noviembre-Diciembre, 1996: pp. 61-78.

2. Autoevaluación con la *OEES* – Usando la *OEES* el equipo central valoró a cada departamento y programa para comprender lo que estamos haciendo bien, donde nos estamos quedando cortos, y por qué. Puesto que la escala está basada en evidencia, requiere que recojamos los datos necesarios, realicemos un análisis basado en valores y vayamos más allá de valores subjetivos y cifras superficiales arrogantes.
3. Formulación de anclas estratégicas – Tomar la información de los dos pasos anteriores, el equipo desarrolla 3-4 anclas estratégicas que creemos que moverán a la organización hacia su visión. Las anclas estratégicas orientadas a la acción se basan en los ítems de la *OEES* que se consideran más cruciales para el estado actual de desarrollo de la organización. Limitamos las anclas a no más de 4 para centrar nuestra energía y recursos limitados y crear una posición estratégica única. Como señala Michael Porter, “la esencia de la estrategia es elegir qué *no* hacer”².
4. Formulación de un mapa de acción estratégico – Es mucho más fácil comunicar relaciones e ideas complejas mediante dibujos. El equipo dibuja un mapa de las acciones /actividades principales de la organización en relación a las anclas estratégicas para que todos, de la base a la parte más alta, tengan claro su papel en el logro del propósito de la organización. La idea clave aquí es la alineación de la visión, estrategias y acciones. Las acciones y actividades en el mapa se derivan también de los ítems de la *OEES* (Figura A).
5. Formulación de un guión organizacional de una página³ – Para comunicar mejor el plan general de la organización, el equipo central formula un guión organizacional de una página. Este simple documento capacita a todos los miembros del personal, independientemente de la posición, para valorar sus decisiones contra la estrategia general de la organización, capacitar más a los empleados, y allanar la organización (Figura B).

2 P. 70.

3 Lencioni, Patrick M. *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. En prensa.



capacidad y resumimos cómo los indicadores basados en evidencia evaluados en la *OEES* pueden usarse como base para diseñar e implementar actividades relacionadas con la capacidad de la organización. En esta sección del manual describimos las estrategias de construcción de capacidad más usadas y proporcionamos ejemplos concretos/muestras de organizaciones que afrontan los retos de la construcción de capacidad.

Se pueden encontrar una serie de enfoques en la literatura sobre cómo construyen capacidad las organizaciones. Tres de las estrategias más referenciadas implican cambios en la infraestructura, colaboraciones y coordinación de apoyos (Crisp et al., 2000; Kapuca et al., 2011; Levine et al., 2013; Loza, 2004; Seld y Sowa, 2011). Los aspectos clave de cada una incluyen:

- Infraestructura: desarrollo y/o prácticas organizacionales, pericia técnica, equipos de alto rendimiento, actividades de desarrollo centradas en las habilidades, conocimiento y pericia.
- Colaboraciones: entrar en colaboraciones ganar-ganar para compartir recursos, compartir conocimiento y pericia, aprender unos de otros, reducir duplicidades, y realizar actividades de investigación y valoración.
- Coordinación de apoyos: trabajar con individuos, familias, otras organizaciones, y la comunidad en general para maximizar la disponibilidad de apoyos y para coordinar la obtención de un sistema de apoyos.

Las tres muestras siguientes reflejan cada uno de estos tres enfoques de construcción de capacidad. La primera muestra refleja los cambios de infraestructura relacionados con el desarrollo y expansión de las prácticas organizacionales y pericia técnica. En la muestra VI, Sarah Kelly y Christy Lynch de la organización KARE en Irlanda describen cómo han empleado la información de autoevaluación de la *OEES* para desarrollar una plantilla de construcción de capacidad, completar un perfil de construcción de capacidad, e identificar dos actividades de investigación y valoración centradas en

la construcción de capacidad que aumentarán la eficacia y eficiencia organizacionales. De forma consistente con los tres índices basados en evidencia (Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad) que pueden calcularse con los datos de la *OEES*, KARE ha desarrollado un índice de construcción de capacidad que se incorpora a su proceso de planificación operativa anual y se usa para hacer benchmarking y supervisar mediante autoevaluaciones subsiguientes de la *OEES*.

Muestra VI

La Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional y la construcción de capacidad

Sarah Kelly y Christy Lynch
(sarah.kelly@kare.ie, christy.lynch@kare.ie)

KARE es una organización no lucrativa, innovadora y progresista, que presta servicios y apoyos a personas con discapacidad intelectual que viven en las áreas del el centro y sur de Kildare, este de Offaly, oeste de Wicklow y nordeste Carlow en Irlanda.

KARE emplea el modelo de excelencia EFQM como marco de aseguramiento de la calidad y han sido evaluados externamente con este modelo desde 2005, recibiendo la acreditación cinco estrellas en 2013. La organización emplea un proceso de planificación organizacional que incluye el desarrollo de un plan estratégico, habitualmente en un ciclo trienal, que se implementa mediante mapeado de estrategias y un cuadro de mando integral anual.

KARE participó en el tercer estudio piloto de la *OEES* y encontró que el instrumento era muy útil y complementario a nuestro proceso de planificación existente. Los índices ayudaban a denominar y dar una dirección clara a las áreas de mejora. Ha sido particularmente beneficioso para ser capaces de usar los resultados de nuestra evaluación de la *OEES* para ver a la organización con una serie de lentes diferentes. La perspectiva de construcción de capacidad nos ha permitido identificar y comprender el conocimiento y capacidades que necesitamos desarrollar y aplicar a nuestras metas organizacionales y mejorar más nuestra eficacia y eficiencia.

El enfoque que hemos adoptado para usar la *OEES* para construir capacidad es sencilla e implica los siguientes pasos:

1. Realizar una autoevaluación empleando la *OEES*.
2. Completar la plantilla de construcción de capacidad con las puntuaciones de la *OEES* (la Tabla A ilustra un documento Excel que nos permite ver los resultados de la *OEES* con lentes diferentes filtrando, por ejemplo, por perspectivas o por áreas de construcción de capacidad).
3. Completar el Perfil de construcción de capacidad (ver Figura C).
4. Revisar los resultados de construcción de capacidad.
5. Identificar áreas de construcción de capacidad.
6. Priorizar las áreas de construcción de capacidad basándonos en las que tendrán más impacto en la eficacia y eficiencia organizacional.
7. Desarrollar un plan de acción para poner en práctica las mejoras priorizadas.

Como la investigación y valoración eran nuestra área de construcción de capacidad de puntuación más baja, priorizamos dos ítems de esta área de actuación, como sigue:

- a. Introducir un enfoque estandarizado de la evaluación de resultados personales.
- b. Establecer un enfoque estandarizado para calcular los costes por unidad en distintas localizaciones y programas.

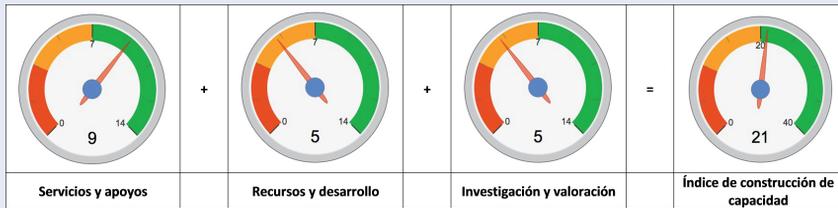
Se priorizaron estos ítems basándose en la capacidad de proporcionar el máximo beneficio para el esfuerzo que suponen. Además de construir nuestra capacidad ayudarán a aumentar nuestra eficacia (acción a) y nuestra eficiencia (acción b). Para facilitar su logro se han incorporado estas acciones al Plan de mejora organizacional y se supervisa el progreso mediante nuestras revisiones trimestrales del Plan de mejora.

Utilizaremos la *OEES* en el futuro para revisar nuestro Índice de construcción de capacidad incorporando la información de reevaluación en nuestro proceso de planificación operativa anual.

Tabla A. Resultados de la *OEES* por perspectivas y áreas de construcción de capacidad.

PERSPECTIVA <i>OEES</i>	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD	Nº DE INDICADOR	INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	PUNT.
Consumidor	Servicios y apoyos	1	Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas	1
Crecimiento	Servicios y apoyos	6	Articula la misión y resultados buscados de la organización	2
Crecimiento	Servicios y apoyos	8	Desarrolla opciones de programas	2
Económica	Servicios y apoyos	12	Informa del porcentaje de presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes	1
Procesos	Servicios y apoyos	16	Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados de los programas	1
Procesos internos	Servicios y apoyos	17	Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y resultados de una organización con los componentes correspondientes de entrada, proceso y resultados a nivel individual	1
Procesos	Servicios y apoyos	20	Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad	1
Consumidor	Recursos y desarrollo	5	Usa la tecnología para mejorar los resultados personales	1
Crecimiento	Recursos y desarrollo	7	Participa en colaboraciones	2
Crecimiento	Recursos y desarrollo	9	Utiliza equipos de alto rendimiento	1
Crecimiento	Recursos y desarrollo	10	Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral	1
Económica	Recursos y desarrollo	13	Supervisa la relación entre capital social y capital económico	0
Económica	Recursos y desarrollo	14	Usa datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de línea base	1

PERSPECTIVA OES	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD	Nº DE INDICADOR	INDICADOR BASADO EN EVIDENCIA	PUNT.
Económica	Recursos y desarrollo	15	Analiza los gastos generales para aumentar la eficiencia	1
Consumidor	Investigación y valoración	2	Informa del número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad	1
Consumidor	Investigación y valoración	3	Mide resultados personales	1
Consumidor	Investigación y valoración	4	Informa y analiza los resultados personales agregados	1
Económica	Investigación y valoración	11	Compara costes de unidades en diferentes localizaciones y plataformas	0
Procesos internos	Investigación y valoración	18	Demuestra la relación entre unidades de Servicio/apoyo prestadas y las necesidades de apoyo evaluadas de la clientela	1
Procesos internos	Investigación y valoración	19	Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos	1



Área de construcción de capacidad	Puntuación	
Servicios y apoyos	9	64%
Recursos y desarrollo	7	50%
Investigación y valoración	5	42%

Figura C. Perfil de la construcción de capacidad.

En la Muestra VII, Yisrael Shurack y Cynthia Roling de Milieu Family Services en Vancouver, Columbia Británica, Canadá, describen cómo emplearon los indicadores basados en evidencia de la *OEEs* como marco para construir la capacidad de su organización para prestar apoyos individualizados a una persona con necesidades de apoyo complejas por problemas de conducta. Estos esfuerzos de construcción de capacidad implican planificación estratégica, alinear los servicios y apoyos con las necesidades de apoyo evaluadas, implementar opciones de programa, coordinar la prestación de apoyos y valorar los resultados personales.

Muestra VII

La construcción de capacidad como estrategia proactiva

Yisrael Shurack y Cynthia Roling
(Yisrael.Shurack@milieu.ca, Cynthia.Roling@milieu.ca)
Milieu Family Services, Vancouver, Columbia Británica, Canadá.

Introducción

La construcción de capacidad es un elemento intrínseco de cualquier organización que pretende adoptar un enfoque proactivo al apoyo que prestan e inculcar un modelo basado en las fortalezas entre sus miembros. Aunque la construcción de capacidad debería verse como un proceso orgánico en la maximización de la eficacia y eficiencia, la verdad es que a menudo se subestima y pasa por alto. Creemos que esto se debe en parte a la forma orientada a la crisis en la que muchas agencias de servicios sociales deben desafortunadamente operar dada la naturaleza del apoyo a los individuos con dinámicas complejas. La cuestión pasa a ser cómo es posible construir capacidad no solo como recurso ante una situación difícil, sino como estrategia proactiva en la infraestructura de la agencia y como parte del mandato de facilitar apoyo centrado en la persona mediante equipos de alta capacidad. En la siguiente Muestra, describimos cómo construimos capacidad para prestar apoyos a un hombre joven una discapacidad del desarrollo con necesidades muy complejas. Como introducción, la Tabla B resume las actividades clave de construcción de capacidad y los números de ítem y perspectiva basados en evidencia asociados de la *OEEs*.

Tabla B. Actividades clave de construcción de capacidad y números de indicadores y perspectivas basadas en evidencia asociadas a la OEES.

ACTIVIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD	Nº DE PERSPECTIVAS E INDICADORES BASADOS EN EVIDENCIA ASOCIADOS A LA OEES
Planificación estratégica	G7, G8, G9, C1
Agrupar resultados personales	C1, C3, IP19
Alinear apoyos y servicios	C1, G7, G9, IP18, F15
Relacionar unidades de servicio con necesidades de apoyo	IP18, IP19, F11, F14, F15
Implementar opciones de programa	G7, G8, G9, F12
Coordinar la prestación de apoyos	C1, C3, IP18, G1, G6, G8, G10
Valorar resultados	C1, C2, G8

Planificación estratégica

Cuando comenzamos a prestar apoyo a un hombre joven con discapacidad del desarrollo sabíamos que necesitábamos desarrollar opciones de programa. Esto incluía planificación estratégica en cuanto al desarrollo de apoyos que serían relevantes y oportunos (G8). Mantuvimos una serie de reuniones y se compartió información para que pudiéramos desarrollar adecuadamente un protocolo de apoyos (incluso antes de comenzar el proceso). Uno de los primeros pasos fue desarrollar, facilitar y cultivar un equipo de alto rendimiento (G9). Esto significó usar la información que teníamos para organizar una formación de una semana para el nuevo personal que daría apoyo a Juan (nombre cambiado por privacidad). La formación incluyó dos días de sistema Mandt (formación de interacción positiva y relacional), así como dos días de formación en Apoyo Conductual Positivo (ACP). La formación en ACP se centró en crear un plan de apoyo individual que alineara nuestros servicios y apoyos con las necesidades de apoyo evaluadas de Juan (C1). Puesto que la mayor parte de los equipos eficaces establecen colaboraciones, sabíamos que necesitábamos identificar a colaboradores potenciales y analizar el impacto de esa colaboración (G7). Estábamos felices de que había una relación ya establecida entre quien financiaba y el proveedor de ACP. Sabíamos por tanto que necesitábamos centrarnos en fortalecer nuestra relación con el equipo de ACP.

Agregar resultados personales

Para comprobar si nuestros esfuerzos eran eficaces necesitábamos analizar los resultados personales agregados tanto a nivel de programa como a nivel individual (C4). Esto significó prestar una atención estrecha no solo a la información que se nos daba, sino a organizar los datos sobre lo que estábamos observando (C3). Al examinar el informe que habíamos recogido, rápidamente hallamos que la tasa de rotación de personal era alta, el gerente estaba desbordado, la ansiedad de Juan había crecido y se comunicaba utilizando conductas muy problemáticas. Analizar los datos nos dio la información necesaria para implicarnos de muchas formas, como: rendir informe, valorar, y lo más importante, actuar en planes de mejora de la calidad (IP19). Necesitábamos hacer algo rápido para facilitar un cambio de tendencia en la prestación de apoyos que hiciera a Juan sentirse apoyado y al personal sentirse cómodo en su trabajo.

Alinear los apoyos y servicios

De los pasos que dimos para alinear nuestros servicios y apoyos, la coordinación de reuniones semanales entre el gerente, coordinador regional, proveedor de ACP, y el proveedor de vivienda fue crucial. Sabíamos que no solo necesitábamos un equipo de alta capacidad de personal de apoyo directo (personal de primera línea) sino que nuestro equipo gestor debía estar también alineado (G9). Nos dábamos cuenta de que si no teníamos comunicación abierta y una comprensión clara de los apoyos que íbamos a prestar, así como una evaluación clara de las necesidades de Juan, no podríamos prestar el apoyo adecuado (IP18). Establecimos roles y responsabilidades, delegamos tareas con plazos y desarrollamos un sistema para discutir los problemas internos entre nosotros. Sentíamos que era importante que la gestión se presentara como un equipo fuerte y unificado para dar así al personal la garantía de que podían confiar en nosotros (G7). Parte de estas reuniones fueron para discutir e identificar una mayor comprensión de Juan (C1). Haciendo esto queríamos decir que podíamos planificar el apoyo que estábamos prestando alrededor de las fortalezas y preferencias de Juan así como prever problemas potenciales y planificarlos (F15).

Relacionar las unidades de servicio con las necesidades de apoyo

Un paso integral fue ver la relación entre las unidades de apoyo que se prestaban y las necesidades de apoyo actuales de Juan (IP18, IP19). Esto implicó examinar la asignación de recursos que se prestaban y determinar si el personal era suficiente para responder a las necesidades de apoyo de Juan o si hacía falta apoyo adicional (F14). Esto requirió analizar las agendas de conductas e incidentes críticos que ocurrían. Al hacerlo, quedó claro que hacía falta más personal, como mínimo durante un periodo corto de tiempo para que se diera una transición sana. Para defender la incorporación de personal adicional necesitaríamos proporcionar a los financiadores datos que detallaran la necesidad y explicar cómo el personal adicional ayudaría a estabilizar a Juan (F11). Tener un equipo de gestión de alta capacidad era muy importante para esta empresa. No solo nosotros defendimos el personal adicional, sino también el equipo de ACP. Una vez se hubieron recogido los datos necesarios y se hubo formulado un plan de acción, pudimos reunirnos con los financiadores y solicitar una financiación adicional para prestar a Juan el abundante personal adicional necesario (F15).

Implementar opciones de programa

Una vez que se aprobó la financiación adicional era importante evaluar la seguridad de Juan así como la seguridad de su personal de apoyo, como las veces en que Juan tenía crisis y se mostraba propenso a lesionar al personal. Esto significaba reflexionar sobre las opciones de programa e implementar un plan específico con respecto a mantener seguros tanto a Juan como al personal (G8, F12). Mediante nuestra colaboración con los consultores de conducta, se desarrolló un plan de seguridad que incluía el uso de puertas de dos hojas así como claves visuales para animar a Juan a no usar ciertas entradas, y a calmarle antes de que se activara demasiado (G7, G9). El personal extra se ubicó de forma específica para que hubiera un cambio de personal cada hora debido al hecho de que Juan comenzaba sus escaladas cuando interactuaba demasiado tiempo seguido con una persona (G8). La meta no era tener a dos personas interactuando con Juan, sino más bien desviar su atención. Quedó claro que el gerente tenía que crear un horario para asegurar que el personal comprendía quién debía estar trabajando con Juan en cada momento.

Coordinar la prestación de apoyos

El paso siguiente fue coordinar una reunión de equipo con el personal. Ahora que teníamos un núcleo fuerte y un sistema alineado de apoyos en su sitio así como un plan de apoyo revisado (IP18) y un plan de seguridad sentíamos que estábamos en posición de trabajar mediante la información con el personal de primera línea (C1, G8). En la reunión con el personal revisamos técnicas específicas de Mandt que formaban parte del plan de seguridad de Juan, revisamos el plan de seguridad, y desarrollamos un guión para uso del personal cuando trabajen con Juan en una situación de escalada. Esto aumentó las opciones del personal de apoyar a Juan y dio al personal la posibilidad de explorar la diferencia que supone para Juan la alineación del apoyo (G1, G8). La satisfacción laboral es un factor muy importante en el éxito de cualquier programa. Puesto que el personal estaba directamente implicado en la creación del guión que iban a emplear, y dada la oportunidad de discutir (y modificar) el plan de apoyo, esto significaba que estaban intrínsecamente más conectados y dedicados a él (G10). Como resultado, no solo Juan tuvo más éxito, sino que el personal también se sintió mejor con respecto a su trabajo.

El paso siguiente fue que el gerente hiciera un enfoque de menos contacto para que el personal pudiera mantener su confianza en sus actividades diarias así como utilizar la autonomía que tenían en sus roles. Esto significó tener en mente la misión de la agencia y el programa, y el papel del gestor (G6, G10). El personal necesitaba asegurarse de que comprendía la importancia de seguir escribiendo notas breves diarias sobre cualquier conducta problemática para que pudiera revisarse y ajustarse el plan de apoyo si era necesario y podrían medirse los resultados personales de Juan (C3).

Valorar los resultados

Una vez que el plan de acción estaba a funcionamiento pleno, la vida de Juan mejoró, vivía en un entorno más productivo y su integración comunitaria aumentó (C2). Aunque en ocasiones Juan sigue empleando conductas problemáticas para comunicarse, la tasa de incidencia ha bajado de forma drástica y el personal se siente cómodo prestándole apoyo. Mientras las cosas se siguen estabilizando, nuestro plan es continuar reevaluando las necesidades de apoyo de Juan y alinear los apoyos prestados con lo que es importante según y para Juan (C1). Puesto que fuimos capaces de estabilizar el programa podemos ahora mirar hacia el desarrollo de mayores opciones de programa y un plan estratégico más creativo (G8).

En la Muestra VIII, Joanna Pierson y Matt Morgan describen cómo tres secciones de la Arc de Maryland usaron la *OEES* para: (a) enseñar a nuevos supervisores y coordinadores el valor de recoger y utilizar datos; (b) informar al personal de la agencia para crear estrategias en las que las personas sean más parte de sus comunidades; y (c) ayudar al personal de la agencia a implementar sistemas eficaces de apoyos que se centren en la autodeterminación y mayor interdependencia. Los autores exponen también cómo el uso de la Escala ha aumentado su sensibilidad hacia el pensamiento de futuro y los discursos productivos.

Muestra VIII

EL valor de la *OEES* en la construcción de capacidad

Joanna Pierson, Ph.D. y Matt Morgan, MA, The Arc, Frederick County
(JPierson@arcfc.org, mmorgan@arcfc.org)

Colaboradores: Don Rowe, Director ejecutivo de Arc Carroll County; y Stephen Morgan, Director ejecutivo de Arc Baltimore

Nuestro contexto

Tres secciones de Arc de Maryland usaban la Escala de eficacia y eficiencia organizacional (*OEES*). Las Arcs atienden a personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo. Las agencias varían en tamaño, incluyendo una agencia prestadora de apoyos muy grande, una mediana y una pequeña en términos de presupuesto. Cada una tiene una “personalidad” diferente en términos de los servicios y apoyos que presta así como en las prioridades y fortalezas de gestión, y una razón ligeramente diferente para emplear la *OEES* para construir capacidad:

- Para Arc de Frederick County, la cuestión es cómo continuamos nuestros sistemas de forma eficaz al expandirnos rápidamente; así es como enseñamos a cada nuevo supervisor y coordinador el valor de recoger y utilizar los datos.
- Para Arc Carroll County, la cuestión es cómo usar los datos para dirigir un crecimiento continuo hacia servicios cada vez más autodeterminados; es decir, cómo asegurar que las formas en que se examinan los datos siguen cambiando para que

la agencia y su personal busquen continuamente dirigir sus esfuerzos al paso siguiente de crear formas de que las personas sean de forma más y más eficaz parte de sus comunidades.

- Para Arc Baltimore la cuestión es “¿cómo recupera la agencia la idea de enseñar para complementar la prestación de apoyos, capacitando así a las personas a tener un control más completo de sus propias vidas y trabajar hacia una mayor independencia?”.

Cómo nos ayudó la *OEEES* a construir capacidad

La información de la *OEEES* nos ayudó con la construcción de capacidad de varias formas:

- El instrumento se centra en qué procesos existen para crear resultados. Se centra en pensar cuáles deberían ser estos procesos en nuestra organización. Todas las agencias encontraron muy útil mirar más allá asumiendo que los procesos son buenos si los resultados son buenos. La *OEEES* ayuda a una organización a pensar sobre qué procesos emplear para lograr resultados excelentes. La Escala anima también a centrarse en los resultados personales de las personas atendidas por la agencia, más que solo en los resultados organizacionales.
- Encontramos que nos ayudaba a mirar a áreas distintas de nuestro énfasis actual de nuestras agencias en la gestión, completar los huecos en nuestras bases de conocimiento y proporcionar apoyos específicos sobre cómo poner en práctica áreas en las que éramos más débiles. La Escala ayuda a un líder a crear una organización más redonda.
- Nos empujó más allá de pensar en el día a día, algo en lo que es fácil quedar absorbido, y a lo que a veces parece que nos animan las fuentes financiación y acreditación institucional a centrar nuestro tiempo. La Escala nos espoleó de nuevo a estar seguros de que estamos dedicando tiempo y energías significativas para actuar a niveles internacionales y planificar el futuro de forma estratégica.
- Además, la Escala nos educó sobre nuevas herramientas y nos recordó herramientas que ya conocemos, pero que a veces olvidamos utilizar para fortalecer nuestras organizaciones. Ayudó que se utilizaran procesos específicos, que son buenas prácticas de gestión basadas en evidencia.

- Un aspecto agradable fue que es una herramienta muy positiva. Al completarla, nos sentimos bien con respecto a nuestras organizaciones al responder a los criterios basados en evidencia. Creemos que no es solo una reflexión de las organizaciones enumeradas aquí, sino que reflejaba el diseño de la propia escala.

Lo que aprendimos de las áreas para aprendizaje futuro y la formación sobre construcción de capacidad

1. Una forma útil de utilizar la Escala sería que todos los miembros del grupo de liderazgo usaran la Escala de dos formas. La primera, puntuarán a la organización y compararán las respuestas para localizar las diferencias. Esto llevaría a discusiones sobre por qué existen percepciones diferentes. Por ejemplo, ¿son los diferentes niveles de la estructura organizacional o son los diferentes departamentos los que ven una agencia funcionar de forma diferente? La segunda, compararán las puntuaciones que recibieron un “uno” para determinar las percepciones de varias personas sobre qué componentes de los criterios de evidencia se cumplen y cuáles no se han cumplido todavía.
2. Las tres agencias están muy bien conectadas a las comunidades en las que operan. El uso de la escala llevó a una discusión sobre qué es exactamente el capital social y cómo debería medirse para cada persona y luego agregarse. Por ejemplo, todos contamos las horas de trabajo voluntario y las conexiones con la comunidad, pero ¿qué hace que se impliquen realmente y cómo trasladas eso en medidas objetivas de capital social que demuestren que las personas están realmente incluidas en todas las comunidades en las que interactúan (trabajo, hogar y el “tercer lugar”)?
3. Pensamos que será muy útil para las sesiones de discusión con otras organizaciones, en reuniones, retiros y congresos. Aprendimos mucho al utilizar la Escala para discutir asuntos comunes así como las diferencias en las tres organizaciones.
4. Se destaca de nuevo para nosotros la falta de uso de prácticas basadas en evidencia utilizadas en los apoyos y servicios para personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo.
5. Esperamos examinar cómo podemos utilizar lo que hemos aprendido con el uso de la *OEEES* para integrar nuestros resultados en la defensa de sistema en la que estamos inmersos como parte de nuestro rol de defensores en nuestro estado.

VALORACIÓN SUBSIGUIENTE DEL DESEMPEÑO Y ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN

EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

La valoración del desempeño puede darse en cualquier punto del proceso de mejora de la calidad/transformación, pero será más útil y resultará en información más útil si es parte integral del proceso secuencial esbozado en la Figura 2: Autoevaluación inicial > planificación estratégica > construcción de capacidad > valoración subsiguiente del desempeño. La valoración subsiguiente del desempeño y el uso de la información para la mejora de la calidad y transformación organizacional introducen un nuevo rol para el líder participativo. Además de realizar roles que incluyen tutoría y dirección, coaching e instrucción, inspiración y capacitación, y colaboración y cooperación, el líder participativo es además un ingeniero de la transformación.

El rol de una transición o ingeniero de transición implica cambiar los sistemas complejos existentes con el fin de capacitarlos para adaptarse y sobrevivir (Krumdieck, 2013; Krumdieck y Page, 2012). Aunque habitualmente se centra en las transiciones y sostenibilidad en las áreas de la industria y el medio ambiente, la ingeniería de la transformación está emergiendo en el sector no lucrativo, ya que las organizaciones luchan para desarrollar formas de hacerse más eficaces en términos de logro de los resultados buscados, más eficientes en términos de utilización de recursos, y más sostenibles en términos de adaptarse al cambio y prestar una variedad de oportunidades y prácticas sólidas de servicios (Schalock y Verdugo, 2013). Como anota perspicazmente Krumdieck (2013, p. 37): *“No necesitas gestionar la sostenibilidad. Necesitas gestionar para reducir y eliminar el riesgo de insostenibilidad”*.

Los atributos de las transiciones de sostenibilidad exitosas que se han identificado en proyectos que involucran al medio ambiente e industria son bastante similares a los que se han identificado de los proyectos que implican la transformación de las organizaciones no lucrativas. Se muestra esta comparación en la Tabla 13 y se expone

de forma más completa en Krumdieck (2013, pp. 37-40) para el medio ambiente y la industria, y en Schalock y Verdugo (2013, pp. 178-180) para las organizaciones no lucrativas.

Tabla 13. Atributos de las transiciones/transformaciones de sostenibilidad de éxito

INDUSTRIA Y MEDIO AMBIENTE	ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS
Participación implicada	Coordinadores de apoyos
Sinergia cooperativa	De estructura horizontal
Enfoques integrados	Basados en la comunidad
Orientación ecológica	Prácticas basadas en evidencia
Capacidad desarrollada de las partes interesadas	Productoras de conocimiento
Orientada a la sostenibilidad	Orientadas a la mejora de la calidad

La similitud entre estas dos series de atributos es llamativa y subraya el papel clave que juega el marco en el que se interpreta y usa la información relacionada con el rendimiento. Este marco identifica las actividades clave de transformación relacionadas con el *tiempo* (p. ej., la mejora de la calidad es un proceso continuo y las prácticas basadas en evidencia son sensibles al tiempo), *localización* (basadas en la comunidad y ecológica), y *relaciones* (colaboraciones, organizaciones de estructura horizontal, coordinadores de apoyos, y productores de conocimiento). Algunos (p.ej., Krumdieck, 2013) han propuesto que estas actividades clave reflejan no solo las estrategias exitosas de transformación, sino también un “espectro de supervivencia”.

INFORMACIÓN DE LA OEES Y EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

La OEES se basa en una serie de conceptos y procesos de transformación claves. Los principales son las buenas prácticas (como se reflejan los veinte indicadores basados en evidencia), las cuatro perspectivas basadas en evidencia, la alineación de componentes de programas y funciones organizacionales, pensamiento de siste-

mas, sistemas de apoyos, valoración de resultados, equipos de alto rendimiento, y enfoque integrador de la mejora de la calidad. A nivel colectivo, estos conceptos y procesos no solo proporcionan un “mapa de ruta”, sino que reflejan también los atributos de las transiciones de sostenibilidad exitosas.

De la administración fiable de la *OEEs* resultan tres tipos de información: puntuaciones brutas de indicadores basados en evidencia, perfiles de perspectiva basados en el rendimiento e índices basados en evidencia.

Como se refleja en las dos muestras siguientes:

- Las puntuaciones brutas de indicadores basados en evidencia pueden ser objetivo de mejora mediante la implementación de la estrategia respectiva de buenas prácticas/mejora de la calidad asociada a cada indicador.
- Los perfiles de perspectiva basados en el rendimiento y/o los índices basados en evidencia pueden usarse como base para un enfoque de cuadro de mando integral para rendir informe, supervisar, e investigación y/o benchmarking en la planificación estratégica y construcción de capacidad.

Las dos Muestras siguientes demuestran cómo han usado dos organizaciones grandes que prestan servicios a personas con discapacidades intelectuales y de otros tipos la información de la *OEEs* para ayudar en el proceso transformacional. En la Muestra IX, Patty van Belle-Kusse y Jos van Loon describen cómo el programa de la Fundación Arduin en Holanda ha empleado la *OEEs* y los cuatro perfiles de perspectiva basados en el rendimiento e indicadores basados en evidencia para desarrollar un Plan de Mejora de la Calidad que se centra en la recogida, análisis y uso de los datos; el desarrollo más profundo de colaboraciones; la supervisión la relación entre el capital social y el económico; y un mayor uso y valoración de la tecnología para mejorar los resultados personales. Nótese también su experiencia con la valoración colaborativa.

Muestra IX

El uso de la *OEES* en la valoración del rendimiento y la mejora de la calidad

Patty van Belle-Kusse y Jos van Loon
(*PBelle@arduino.nl, Jloon@arduino.nl*)

Arduin es una organización holandesa que presta servicios a 740 personas con discapacidad intelectual. Como consecuencia de un énfasis consistente en la perspectiva de calidad de vida, Arduin se transformó hace 17 años de institución a organización basada en la comunidad que actualmente presta servicios residenciales y apoyos en más de 150 casas normales, y presta servicios y apoyos adicionales en entornos de empleo con apoyo, centros de día, escuelas inclusivas, y la Academia de calidad de vida.

A pesar de las ventajas de esta plataforma basada en la comunidad, la integración del paradigma de apoyos y el concepto de calidad de vida, y el compromiso con la valoración de resultados, había una necesidad percibida de mirar tanto a los indicadores basados en evidencia como a las buenas prácticas y a una perspectiva más amplia de valoración y gestión del rendimiento. Así, en abril de 2013 el equipo gerente de Arduin evaluó Arduin usando la *OEES*. Un entrevistador externo formado administró la versión electrónica de la Escala y el equipo de gestión respondió a la Escala. La intención de la evaluación era comprender mejor el proceso de valoración colaborativa y emplear la información resultante para la mejora de la calidad.

Resultados de la *OEES*

Los resultados de esta valoración de la *OEES*, resumidos en la Figura D, muestran que: (a) la perspectiva de procesos internos es la que está mejor desarrollada en la organización; (b) la perspectiva de crecimiento necesita mejorar; y (c) también hay ítems en las perspectivas de Cliente y Procesos económicos que precisan atención.

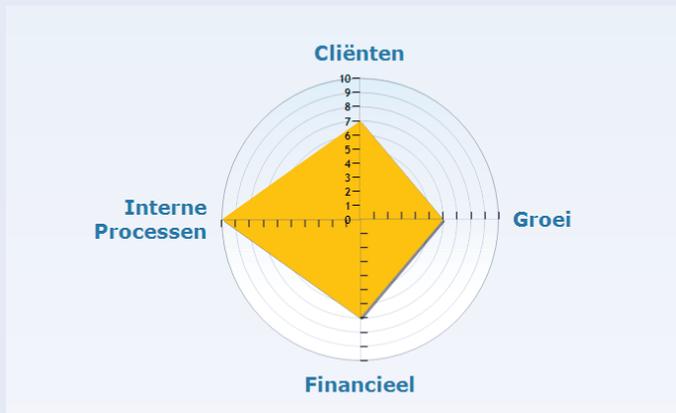


Figura D. Resultados de la OEES en Arduin.

Experiencias de valoración colaborativa

El primer dilema que encontró el equipo de gestión fue la tensión entre el uso de la OEES solo para uso interno y el deseo de presentar la organización en su mejor expresión. En un sistema en el que las organizaciones tienden a ser financiadas externamente y en el que la información transparente podría utilizarse (mal) para aplicar sanciones económicas, es mejor tener cuidado como equipo de gestión con cómo se interpretan y, ciertamente, cómo rinde informe de las realidades en tu organización. Aunque se enfatizó que esta administración de la OEES estaba prevista para uso interno solamente, esta tensión estuvo presente durante toda la entrevista.

Un segundo dilema asociado a la valoración del rendimiento fue la tensión entre cómo se organizan o se pretende que sean las cosas, y cómo funcionan realmente. Se ha empleado una gran cantidad de tiempo entre los miembros del equipo en la autoevaluación, sobre si “estamos actuando realmente como decimos que hacemos”. Este era habitualmente el caso sobre el uso de resultados personales agregados en la organización. Hay una diferencia entre cómo podemos y queremos usar estos resultados y cómo lo hacemos realmente en la práctica diaria.

Un tercer tema que se hizo obvio en la discusión era el de la valoración de la eficacia de la política organizacional. Debía admitirse que en algunos casos se tomaban medidas aparentemente para implementar una política hacia la mejora de la CdV, pero que estas medidas no se valoraban a nivel de equipo de gestión de forma regular.

Un cuarto tema era que, aunque se ve como un tema importante en el equipo, la relación entre el capital social y el capital económico no se mide en absoluto. Esto se vio realmente como algo que nos abrió los ojos, un tema en el que realmente debíamos trabajar en el futuro.

Plan de mejora de la calidad

Basándonos en los resultados de la evaluación de la *OEEs* como se refleja en el mapa de ruta y en las preocupaciones expresadas anteriormente, los aspectos más importantes del plan de mejora de la calidad son:

- (1) Se desarrollará una estrategia en el equipo de gestión en la que los datos recogidos se combinen, analicen, valoren y discutan de forma más estructural. Se programará una revisión de la gestión de todo un día al comienzo de cada año en la que se valorarán los múltiples indicadores de calidad disponibles. Por ejemplo: (a) se valorarán los datos de movimiento agregados y los resultados personales agrupados, no solo a nivel individual en el Plan de apoyos individualizado, sino también a nivel organizacional; y (b) los indicadores de calidad basados en evidencia, que se recogen de forma sistemática, se valorarán con respecto a los resultados buscados.
- (2) Otro aspecto es que se hará una presentación de las colaboraciones en las que participa la organización, con una valoración del impacto de estas colaboraciones.
- (3) El departamento económico desarrollará también un sistema de datos para supervisor la relación entre el capital social y el económico.
- (4) Se realizará un estudio sobre las posibilidades de dispositivos y estrategias actuales de ayuda y se valorará su eficacia para mejorar los resultados personales.

En la Muestra final de esta sección del Manual, Wolfgang Meyer y Anne Huffziger describen cómo ha usado su organización en Renania del Norte-Westfalia, Alemania, la *OEEES* para la planificación estratégica, implementación de programas y valoración organizacional en su Muestra. Los autores presentan también datos pre y post impresionantes sobre los cuatro perfiles de rendimiento que muestran el enorme aumento en la perspectiva del cliente tras la introducción en toda la agencia del concepto de calidad de vida y la evaluación estandarizada de resultados personales.

Muestra X

El uso de la Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (*OEEES*) en la planificación y valoración

Wolfgang Meyer y Anne Huffziger
(w.meyer@sozialwerk-st-georg.de, a.huffziger@sozialwerk-st-georg.de)
(www.sozialwerk-st-georg.de)

Nuestro contexto

Sozialwerk St. Georg e.V. fue fundada en 1952 por la parroquia católica de Santa Bárbara en Gelsenkirchen-Buer-Erle, en Renania del Norte-Westfalia, Alemania, para ayudar a las personas necesitadas de asistencia. Ofrecemos estructuras a personas con discapacidades y enfermedad mental que permiten cambios de formato flexibles entre niveles internos y externos de atención. Nuestro concepto es respetar el carácter único y dignidad del individuo y proporcionarle el apoyo para llevar una vida autodeterminada. En los últimos años, Sozialwerk St. Georg se ha comprometido con la ayuda a personas necesitadas de asistencia para integrarse en la comunidad y para capacitarles para vivir de una forma autónoma y autodeterminada. Se ha desarrollado una red de asistencia a pacientes externos, atención compartida y atención interna que cubre las necesidades de atención en la comunidad. En 2012, de más de 4.200 casos de atención a clientes, Sozialwerk St. Georg e.V. fue capaz de proporcionar asistencia a aproximadamente 3.700 personas en estado

de necesidad. Alrededor de 2.500 profesionales apoyaron a clientes en 52 servicios de atención y más de 30 centros de contacto y acogida por toda Renania del Norte-Westfalia. Se prestó atención a las capacidades de clientes internos y externos en las áreas de acomodación y apoyos en la vida diaria, trabajo y actividades ocupacionales, vida cotidiana y ocio.



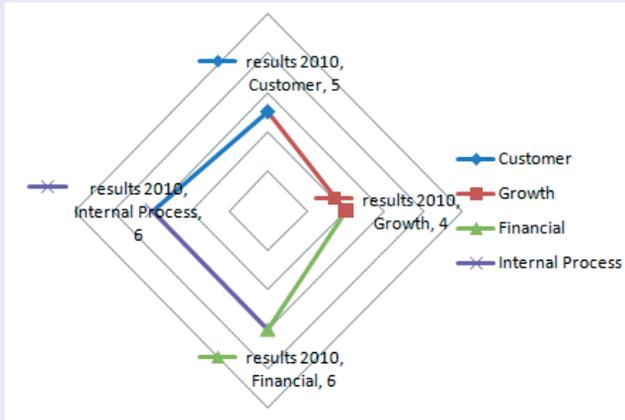
El uso de la *OEES*

Sozialwerk St. Georg ha usado el cuadro de mando integral para la planificación estratégica en toda la compañía desde el año 2000. Aunque ha sido un enfoque de gran éxito para ordenar distintas ideas y argumentos y ponerlos de nuevo en la ruta en términos de un mapa de ruta unificado, el cuadro de mando integral “básico” falla en su función analítica para dar una visión general del estado de la organización en lo referente a eficacia y eficiencia. Hasta ahora, y como se muestra en la siguiente Figura, hemos empleado la *OEES* para hacer planificación estratégica, implementación de programas y valoración organizacional.

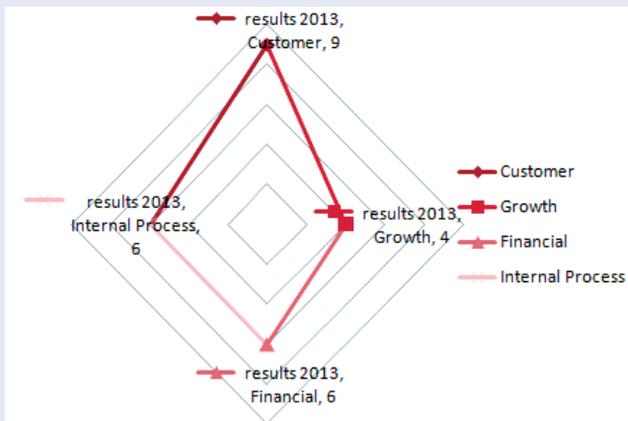
El proceso comienza estableciendo una visión general del estado de nuestra organización. Los pasos segundo y tercero representan la planificación e implementación habituales de metas y programas. El cuarto paso incluye la valoración actual de metas y programas basada en el cuadro de mando integral clásico así como la valoración organizacional basada en la (nueva) *OEES*.

Un buen ejemplo de este proceso de cuatro pasos se ve al comparar la imagen/situación estratégica antes y después de que Sozialwerk St. Georg implementara el concepto de Calidad de vida a escala de toda la

compañía. Al medir el estado de la compañía en 2010 en términos de eficacia y eficiencia, la perspectiva del consumidor “infradesarrollada” dio una clave sobre el desajuste entre la visión descrita y en lo que se centraba la organización en ese momento.



Por comparación, los resultados de 2013 muestran, tras comenzar el proceso de implementación del concepto de Calidad de vida y *Escalas de resultados personales*, un cambio sugerido de perspectiva y un foco más fuerte en la organización Sozialwerk St. Georg, en términos de su visión y metas de prestar asistencia a las personas en situación de necesidad y les ayudan a llevar vidas autodeterminadas.



Los veinte indicadores basados en evidencia permiten capturar el estado actual de la compañía. Las oportunidades y riesgos potenciales se identifican rápidamente. Es más, la Escala permite otra “perspectiva” de los temas y aplicaciones de los sistemas existentes. Los indicadores muestran nuevos enfoques al negociar los servicios, informar sobre los sistemas y cómo emplear los sistemas de información (alineación vertical), y proporcionar información sobre la relación de unos con otros. Especialmente los índices que tratan con el control de los resultados, nos dan ideas para desarrollar oportunidades. Los tres índices (eficacia, eficiencia y sostenibilidad organizacional) hacen posible obtener una visión rápida del estado actual de la organización.

Este año (2013) presentaremos e introduciremos la Escala durante nuestro taller estratégico anual (paso 2) al equipo de gestión. Normalmente nuestra planificación estratégica se basa en nuestra encuesta de gestión de DAFO –oportunidades, riesgos– y cumplimiento, que se divide en las perspectivas del cuadro de mando integral. Será posible emplear la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* para complementar la encuesta, para así desarrollar nuestros servicios, especialmente nuestro sistema de informes, y para preparar a nuestra organización para futuros desarrollos y para crear nuevos programas.

SECCIÓN V

REFERENCIAS RELACIONADAS CON EL DESARROLLO Y USO DE LA OEES

- Alkin, M. C., Vo, A. T. y Hansen, M. (2013). Using logic models to facilitate comparisons of evaluation theory. *Evaluation and Program Planning*, 38, 33-87.
- Bishop, S. (2007). Linking nonprofit capacity effectiveness in the new public management era: The case study of community action agencies. *State and Local Government Review*, 39, 144-152.
- Bisset, S., Potvin, L. y Daniel, M. (2013). The adaptive nature of implementation practice: Case study of school-based nutrition education intervention. *Evaluation and Program Planning*, 39, 10-18.
- Bourgeois, I., Hart, R. E., Townsend, S. H. y Gagne, M. (2011). Using hybrid models to support the development of organization evaluation capacity: A case narrative. *Evaluation and Program Planning*, 34, 228-235.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. En W. Kinner e I. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cassidy, E. F., Leviton, L. C. y Hunter, D. K. (2006). The relationship of program and organizational capacity to program sustainability: What helps programs survive? *Evaluation and Program Planning*, 29, 149-152.
- Chen, H. T. (2004). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chen, H. T. (2010). The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 33, 205-214.
- Cooke, J. (2005). A framework to evaluate capacity building in health care. *BMC Family Practices*, 6(44). Recuperado en Julio de 2013, de: <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0>.

- Cooksy, L. J., Gill, P. y Kelly, P. A. (2001). The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 119-128.
- Cousins, J. B. y Chouinard, J. (2012). *Participative evaluation up close: A review and interpretation of research-based knowledge*. Charlotte, NC: Information Age Press.
- Crisp, B. R., Swerissen, H. y Duckett, S. J. (2000). Four approaches to capacity building in health: Consequences for measurement and accountability. *Health Promotion International*, 15, 99-107.
- Divorski, S. y Scheirer, M. A. (2001). Improving data quality for performance measures: Results from a GAO study of verification and validation. *Evaluation and Program Planning*, 24, 83-94.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper y Row.
- Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Wiley, Inc., Jossey-Bass.
- Fitzpatrick, J. L. (2012). Commentary: collaborative evaluation within the larger evaluation context. *Evaluation and Program Planning*, 35, 558-563.
- Friedman, T. L. (2013, May 1). It's a 401(k) world. *New York Times*, A. 25.
- Fuller, G. W. (1997). Key performance indicators for benchmarking health and safety management in intra-and inter-company comparisons. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4, 165-180.
- Grol, R., Baker, R. y Moss, E. (Eds.). (2004). *Quality improvement research*. London: BMJ Books.
- Gugiu, P. C. y Rodriguez-Campos, L. (2007). Semi-structured interview protocols for constructing logic models. *Evaluation and Program Planning*, 30, 339-350.
- Hansen, M., Aiken, M. C. y Wallace, T. C. (2013). Depicting the logic of three evaluation theories. *Evaluation and Program Planning*, 38, 34-43.
- Hunter, D. E. K. (2006). Using a theory of change approach to build organization strength, capacity, and sustainability with not-for-profit organizations in the human services sector. *Evaluation and Program Planning*, 29, 193-200.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H. y Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27, 135-149.
- Kane, M. y Trochim, W. (2007). *A review of concept mapping for planning and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kaplan, S. A. y Garrett, K. E. (2005). The use of logic models by community-based initiatives. *Evaluation and Program Planning*, 28, 167-172.
- Kapucu, N., Healy, B. F. y Arslan, T. (2011). Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34, 236-245.
- Krumdieck, S. (2013, Julio-Agosto). Transition engineering: Planning and building the sustainable world. *The Futurist*, 35-41.
- Krumdieck, S. M. y Page, D. S. (2012). Design and implementation of a community based sustainable research method. *Social Business*, 2, 291-337.
- Lencioni, P. M. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levine, R., Russ-Eft, D., Burling, A., Stephens, J. y Downey, J. (2013). Evaluating health services research capacity building programs: Implications for health service and human resource development. *Evaluation and Program Planning*, 37, 1-11.
- Lick, D. W. (2006). A new perspective on organizational learning: Creating learning teams. *Evaluation and Program Planning*, 29, 88-96.
- Loza, J. (2004). Business-community partnerships: The case for community organization capacity building. *Journal of Business Ethics*, 53, 297-311.
- Luskin, R. J. C. y Ho, T. (2013). Comparing the consequences of three theories of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 38, 61-66.
- McLaughlin, C. P. y Kaluzny, A. D. (2004). *Continuous quality improvement in health care*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Millar, A., Simeone, R. S. y Carnevale, J. T. (2001). Logic models: A systems tool for performance management. *Evaluation and Program Planning*, 24, 73-81.
- Millesen, J. y Bies, L. (2007). Nonprofit capacity building: Who is doing what for whom and to what end? *Journal for Nonprofit Management*, 11, 18-27.
- Nichols, L. (2002). Participatory program planning: Including program participants and evaluators. *Evaluation and Program Planning*, 25, 1-14.
- Nielsen, M. (2011). *Reinventing discovery: The new era of networked services*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies (2ª ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- O'Sullivan, R. G. (2012). Collaborative evaluation within a framework of stakeholder-oriented evaluation approaches. *Evaluation and Program Planning*, 35, 518-522.

- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realistic perspective*. London: SAGE.
- Porter, M. (1996, Noviembre-Diciembre). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J-L., Pelletier, J. y Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events. *Evaluation and Program Planning*, 28, 123-137.
- Rodriguez-Campos, L. (2012). Advances in collaborative evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 35, 523-528.
- Rosas, S. R. y Camphausen, L. C. (2007). The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 30, 125-135.
- Rosas, S. R. y Kane, M. (2012). Quality and rigor of the concept mapping methodology: a pooled analysis. *Evaluation and Program Planning*, 35, 236-245.
- Schalock, R. L. y Verdugo, M. A. (2012). *A leadership guide for today's disabilities organizations: Overcoming challenges and making change happen*. Baltimore: Brookes Publishing Company.
- Schalock, R. L. y Verdugo, M. A. (2013). The transformation of disabilities organizations. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 51(4), 273-286.
- Schalock, R. L., Verdugo, M. A. y Gómez, L. E. (2011). Evidence-based practices in the field of intellectual and developmental disabilities. *Evaluation and Program Planning*, 34, 273-282.
- Scheirer, M. A. (2005). Is sustainability possible? A review and commentary on empirical studies of program sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26, 320-347.
- Scheirer, M. A., Hartling, G. y Hagerman, D. (2008). Defining sustainability: Outcomes of health programs: Illustrations from an on-line survey. *Evaluation and Program Planning*, 31, 335-346.
- Scheirer, M. A. y Newcomer, K. (2001). Opportunities for program evaluators to facilitate performance-based management. *Evaluation and Program Planning*, 24, 63-71.
- Schuh, R. G. y Leviton, L. C. (2006). A framework to assess the development and capacity of non-profit agencies. *Evaluation and Program Planning*, 29, 171-179.
- Selden, S. y Sowa, J. E. (2011). Performance management appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management*, 40, 251-214.

- Sobeck, J. y Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning*, 30, 237-246.
- Sridharan, S., Go, S., Zinzow, H., Gray, A. y Barrett, M. G. (2007). Analysis of strategic plans to assess planning for sustainability of comprehensive community initiatives. *Evaluation and Program Planning*, 30, 105-113.
- Sridharan, S. y Nakaima, A. (2011). Ten steps to making evaluation matter. *Evaluation and Program Planning*, 34, 135-146.
- Stevenson, J. F., Florin, P., Mills, D. S. y Andrade, M. (2002). Building evaluation capacity in human service organizations: A case study, *Evaluation and Program Planning*, 25, 233-238.
- Sutherland, S. y Katz, S. (2005). Concept mapping methodology: A catalyst for organizational learning. *Evaluation and Program Planning*, 28, 257-269.
- Toerpe, K. (2013, Julio-Agosto). The rise of citizen science. *The Futurist*, 25-30.
- Tsai, W. H., Chou, W. C. y Hsu, W. (2009). The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment. *Journal of Operational Research Society*, 60, 1396-1410.
- Veerman, J. W. y van Yperen, T. A. (2007). Degrees of freedom and degrees of certainty: A developmental model for the establishment of evidence-based youth care. *Evaluation and Program Planning*, 30, 212-221.
- Verdug, E. (2012). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*, 16, 263-277.
- Wasserman, D. L. (2010). Using a systems orientation and foundational theory to enhance theory-driven human service program evaluations. *Evaluation and Program Planning*, 33, 67-80.
- Wholey, J. S. (1999). Performance-based measurement responding to the challenges. *Public Productivity and Management Review*, 2, 288-307.
- Wu, H-Y., Lin, Y-K. y Chang, C-H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34, 37-50.

SECCIÓN VI

GLOSARIO

Alineación: Ubicar o situar los componentes y funciones críticos a nivel personal y organizacional en una secuencia lógica. La alineación sitúa los componentes de prestación del servicio de una organización en una secuencia lógica con los propósitos de planificación estratégica puesta en práctica de programas, prestación de servicios/apoyos, rendición de informes, supervisión, evaluación y mejora continua de la calidad. Ver también alineación horizontal y alineación vertical.

Alineación horizontal: Representación de la secuencia lógica entre los componentes de entrada, proceso y resultados del programa. Esta representación: (a) identifica las clases de indicadores críticos a evaluar en referencia al análisis secuencial; (b) clarifica a las partes implicadas la secuencia de eventos desde los componentes de entrada hasta procesos y resultados; y (c) proporciona una comprensión más completa de los factores que influyen en los resultados personales y organizacionales. A nivel individual, la alineación horizontal implica la secuencia lógica entre las necesidades de apoyo evaluadas y las metas personales (componente de “entrada”), a un sistema de apoyos (“proceso”) y a los resultados personales (“resultados”). A nivel organizacional, la alineación horizontal incluye la secuencia lógica entre recursos (“entrada”), servicios de la organización (“proceso”) y resultados personales agrupados (“resultados”).

Alineación vertical: La yuxtaposición de los procesos a nivel organizacional con los procesos a nivel individual en cada componente del modelo lógico: entrada, proceso y resultados (personales/organizacionales). A nivel de entrada, la alineación vertical está entre las metas y deseos personales, las necesidades de apoyo evaluadas del individuo y los

recursos de la organización, que incluyen el conocimiento implícito y explícito, tiempo, capital social y económico y tecnología. A nivel de procesos, la alineación vertical se da entre los sistemas de apoyo referidos al individuo y los servicios de la organización. A nivel de resultados, la alineación vertical se da entre los resultados personales a nivel individual y los (mismos) resultados agregados a nivel organizacional.

Apoyos referidos al cliente: Ver sistemas de apoyos.

Buenas prácticas: Prácticas basadas en conocimiento derivado de investigación, valores profesionales, estándares profesionales y juicio clínico. Las buenas prácticas actuales se representan en los veinte indicadores basados en evidencia evaluados en la *OEEES*.

Calidad de vida: Un fenómeno multidimensional compuesto de dimensiones centrales influidos por las características personales y factores del entorno. Estas dimensiones centrales son desarrollo personal, autodeterminación, relaciones interpersonales, inclusión social, derechos, bienestar emocional, bienestar físico y bienestar material. Estas dimensiones centrales son las mismas para todas las personas, aunque pueden variar individualmente en el valor relativo e importancia. La evaluación de las dimensiones de calidad de vida se basa en indicadores culturalmente sensibles, que son percepciones, conductas y condiciones relacionadas con la calidad de vida que dan indicación del bienestar de la persona. La evaluación de indicadores de calidad de vida proporciona una medida de resultados personales.

Capital social: Las conexiones entre individuos que incluye las redes sociales y las normas de reciprocidad y confianza que emergen de ellas.

Capital de la agencia: El presupuesto de la agencia u organización.

Componentes de prestación de servicios: Entrada/input (p.ej. necesidades de apoyo evaluadas, metas personales y recursos) proceso (p.ej. un sistema de apoyos y servicios/apoyos organizacionales) y resultados (p.ej. resultados personales y resultados personales agregados).

Conceptos centrales: Conceptos integrados en los indicadores basados en evidencia y criterios de evidencia evaluados en la *OEEES*. Estos conceptos incluyen calidad de vida, resultados personales, apoyos individualizados, pensamiento de sistemas, pensamiento de derecha a izquierda, cuadro de mando integral, resultados organizacionales, evaluación de resultados, alineación, mejora continua de la calidad,

modelos lógicos de programas, buenas prácticas y prácticas basadas en evidencia.

Coste fijo: Un coste periódico que se mantiene más o menos sin cambios independientemente del nivel de resultados o ingresos, como depreciación, seguros, intereses, alquiler, sueldos y retribuciones.

Coste variable: Un coste periódico que varía junto con los resultados o ingresos de la organización.

Costes generales: Costes que no contribuyen a los apoyos directos a los clientes.

Costes por unidad: Costes por periodo de tiempo (“unidad de tiempo”). Los ejemplos incluyen el coste por hora o coste por día.

Criterios de evidencia: Los criterios empleados para evaluar los veinte indicadores basados en evidencia que comprende la *OEES*. Estos criterios están secuenciados de acuerdo al proceso de mejora de la Calidad “planificar-hacer-evaluar” y representan también las estrategias de mejora de la calidad.

Datos: Información factual (como en medidas o estadísticas) usadas como base para razonar, discutir, dar informe, supervisar, analizar, evaluar y conseguir la mejora continua de la calidad.

Datos de movimiento: La representación de dónde viven, trabajan y se educan las personas. El “movimiento” refleja los cambios en esta representación hacia entornos que son más independientes, productivos e integrados en la comunidad.

Eficacia: El grado en que se logran los objetivos buscados por una organización.

Eficiencia: Producir los resultados planeados por una organización al uso de recursos.

Enfoque de evaluación estandarizada: Un enfoque de evaluación de resultados personales y organizacionales que requiere un marco conceptual y de medida y el uso de una estrategia científicamente sólida. La estrategia implica instrucciones estandarizadas y medidas fiables y válidas.

Enfoque de sistemas: Ver a los individuos y organizaciones desde una perspectiva de sistemas en la que: (a) el input (componente de entrada) se refiere a los individuos a los que nos dirigimos y sus necesidades de apoyo, el sistema proveedor y variables contextuales; (b) el proceso se

refiere a las estrategias de apoyo individual, servicios de la organización y estrategias de gestión; y (c) los resultados se refieren a los personales y organizacionales.

Enriquecimiento laboral: Entrenamiento en habilidades y mayor capacitación e inclusión en los roles y funciones de la organización.

Entorno independiente: Un entorno vital, laboral o educativo en el que la persona tenga más recursos, control y discreción respecto a sus principales actividades vitales.

Entorno productivo: Un entorno de vida, trabajo o educación caracterizado por la participación, esfuerzo y logro.

Entornos integrados en la comunidad: Contextos basados en la comunidad en los que las personas viven, se educan y participan en actividades de ocio y recreo.

Equipos de alto rendimiento: Grupos de trabajo de estructura horizontal que se centran en el trabajo en equipo, sinergia, elevar el listón de rendimiento, centrarse en la transparencia interna y promover una cultura de aprendizaje. Los equipos de alto rendimiento se organizan alrededor de seis funciones principales del rendimiento: evaluación, desarrollo, puesta en práctica y supervisión de planes individuales de apoyo, recogida, procesamiento análisis e informes de datos, mejora continua de la calidad y gestión de crisis. Se caracterizan por estar implicados, informados, organizados, ser transparentes y capacitados.

Estrategias de mejora de la calidad: El uso de estrategias concretas para mejorar la eficacia y eficiencia de una organización. Los sesenta criterios de evaluación empleados en la *OEES* para evaluar los veinte indicadores basados en evidencia representan buenas prácticas de estrategias de mejora de la calidad en planificación estratégica e implementación de programas.

Evaluación/valoración: El proceso de valorar de forma cuidadosa y sistemática el estado de indicadores basados en evidencia mediante la evaluación de criterios de evidencia. Los tres propósitos principales de la evaluación/valoración son: (a) proporcionar información para la toma de decisiones basada en datos y gestionar para conseguir resultados; (b) proporcionar los datos para la mejora continua de la calidad; y (c) determinar los predictores significativos de los resultados personales y organizacionales.

Evaluación colaborativa: Técnicas de evaluación que sumergen a los evaluadores en el medio cultural de la organización, involucran a las partes implicadas de forma sistemática e integran su pericia a todo el proceso de evaluación, construyen capacidad de evaluación y facilitan la co-creación de una comprensión más compleja de los programas y organizaciones.

Evaluación del impacto: Determinar si una estrategia de apoyo o técnica de intervención concretas producen un efecto significativo en la persona o situación en cuestión. A nivel individual, los impactos a largo plazo se evalúan a menudo en términos de la posición socioeconómica, salud y bienestar subjetivo del individuo; a nivel organizacional, los impactos a largo plazo se evalúan a menudo en términos de la eficacia, eficiencia y/o sostenibilidad de la organización.

Fiabilidad: La consistencia de medida de un test, instrumento de evaluación o proceso de evaluación.

Filosofía de prestación de servicios: Los valores y conceptos que están integrados en la cultura de una organización y sirven para guiar su misión y metas estratégicas.

Gestión del desempeño/rendimiento: Un enfoque sistemático de la medida de las perspectivas basadas en el desempeño/rendimiento e índices basados en evidencia y uso de esa información para múltiples propósitos incluyendo informe, supervisión, evaluación y mejora continua de la calidad.

Implementación de programas: El desarrollo de los componentes de entrada, proceso y resultados de prestación de servicios basado en valores, conceptos centrales y estrategias de mejora de la calidad.

Indicadores basados en evidencia: Reflejan las buenas prácticas sobre la eficacia de una organización en cuanto al logro de los objetivos buscados y la eficiencia al producir los resultados planeados en relación al uso de recursos. Los veinte indicadores basados en evidencia que comprende la *OEES* incluyen procesos y resultados organizacionales medibles que: (a) reflejan buenas prácticas en la prestación de servicios y apoyos a personas con discapacidad; (b) implican estrategias de gestión que facilitan el crecimiento y logro de metas de la organización; (c) incluyen análisis económicos que mejoran la transparencia y responsabilidad de una organización; y (d) incorporan modelos lógicos para mejorar la capacidad de evaluación y producción de cono-

cimiento de la organización. Las puntuaciones de estos indicadores basados en evidencia se agrupan en la *OEES* en cuatro perspectivas basadas en el rendimiento: cliente, crecimiento de la organización, análisis económico y procesos internos.

Indicadores de resultados: Medidas que capturan los resultados personales u organizacionales. A nivel individual, los indicadores de resultados reflejan los cambios en una o más dimensiones de funcionamiento humano, nivel de necesidades evaluadas de apoyo y/o nivel de calidad de vida. A nivel organizacional, los indicadores de resultados reflejan los cambios relacionados con la perspectiva del cliente, el crecimiento organizacional, los análisis económicos de la organización y los procesos internos de la organización.

Índices basados en evidencia: Medidas que reflejan la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de una organización. De las puntuaciones de la *OEES* se derivan tres índices: (a) un índice de eficacia basado en las medidas relacionadas con las perspectivas del cliente y el crecimiento de la organización; (b) un índice de eficiencia basado en las medidas relacionadas con las perspectivas de análisis económico y procesos internos; y (c) un índice de sostenibilidad que es la suma de los índices de eficacia y eficiencia.

Información: Hechos, datos, opiniones, conocimiento.

Informe: Describir las variables clave asociadas con el sistema de prestación de servicios de una organización y dar cuenta de los resultados personales y organizacionales medibles. El propósito principal del informe es comunicar información descriptiva a las múltiples partes implicadas.

Mejora continua de la calidad: Usar el conocimiento implícito (basado en la experiencia) y explícito (basado en la literatura) para mejorar la eficacia y eficiencia de una organización. La mejora continua de la calidad y la transformación organizacional son un proceso continuo que implica: (a) planificación estratégica, con su incorporación de buenas prácticas, múltiples perspectivas y alineación; (b) implementación de programas, con su base en valores, conceptos y estrategias; y (c) evaluación organizacional, con su foco en indicadores basados en evidencia, perspectivas múltiples e índices de rendimiento.

Modelo lógico: Un modelo gráfico que articula las relaciones operativas entre los componentes de entrada, procesos y resultados de un pro-

grama. Un modelo lógico: (a) identifica los indicadores críticos para supervisor, valorar y usarlos para múltiples propósitos; (b) especifica los procesos centrales que pueden convertirse en objetivos de mejora de la calidad; (c) clarifica a las partes implicadas la secuencia de eventos desde los componentes de entrada a los resultados; y (d) proporciona una comprensión más completa de los factores que incluyen en el rendimiento de una organización.

Necesidades de apoyo: Ver necesidades de apoyo individuales.

Necesidades de apoyo individuales: Un constructo psicológico que se refiere al patrón e intensidad de los apoyos necesarios para lograr las metas individuales y para que la persona participe en actividades ligadas con el funcionamiento humano normativo. Las necesidades de apoyo *que son importantes según la persona* incluyen las reflejadas en las metas y deseos personales del individuo. Las necesidades de apoyo *que son importantes para el individuo* se basan en una evaluación estandarizada de las necesidades de un individuo y las identificadas mediante evaluaciones profesionales. Las metas individuales a menudo se expresan en términos de dimensiones de calidad de vida, con las necesidades de apoyo importantes para el individuo evaluadas en referencia a las áreas principales de actividades vitales y con las necesidades de apoyo excepcionales médicas y conductuales del individuo.

Opciones de programa: Servicios prestados o procurados para la clientela de una organización. Estas opciones incluyen de forma típica alternativas de vida en la comunidad, opciones de empleo y educación, actividades basadas en la comunidad, transporte y actividades profesionales.

Operacionalización: Un proceso en el que el concepto o fenómeno en cuestión se establece de forma objetiva y se sitúa en un formato de medida.

Pensamiento de derecha a izquierda: Un proceso de dos fases: (a) identificar los componentes de los servicios y apoyos de calidad y/o resultados personales deseados; y (b) preguntarse qué tiene que darse para que ocurran estos fenómenos.

Perspectivas basadas en el desempeño/rendimiento: Técnicas que reflejan un enfoque equilibrado de la planificación estratégica, implementación de programas y evaluación organizacional. Tal como se evalúan

en la *OEES*, las cuatro perspectivas son: del cliente, crecimiento de la organización, análisis económicos y procesos internos.

Perspectivas múltiples: Un enfoque comprensivo de la planificación estratégica, implementación de programas, gestión del desempeño y evaluación de la organización. Las perspectivas múltiples incluyen las del cliente, las de crecimiento organizacional, análisis económico y procesos internos. Estas cuatro perspectivas se evalúan en la *OEES* empleando veinte indicadores basados en evidencia.

Pilares estratégicos: Pilares basados en los indicadores basados en evidencia de la *OEES*. Estos pilares/indicadores pueden usarse para formular un mapa estratégico.

Planificación estratégica: El proceso de confección o uso de planes o estrategias hacia una meta. La planificación estratégica implica buenas prácticas, perspectivas múltiples y alineación horizontal y vertical.

Plan de apoyos individual: La integración de las metas personales y las necesidades de apoyo evaluadas que se basan en un sistema de apoyos. A menudo de emplea un marco de calidad de vida para organizar los componentes del plan.

Plataformas: Las opciones de programa proporcionadas por la organización. Pueden incluir las residenciales, de empleo, educación, actividad de día, empleo protegido y/o vida en la comunidad.

Prácticas basadas en evidencia: Prácticas basadas en indicadores de resultados y evaluación basada en evidencia. La evaluación/valoración basada en evidencia implica la evaluación de indicadores de resultados mediante el uso de una estrategia metodológicamente sólida de evaluación. El uso principal de las prácticas basadas en evidencia es proporcionar la mejor evidencia actual posible para informar las decisiones clínicas y de gestión.

Resultados organizacionales: Productos referidos a la organización que resultan de los recursos que emplea una organización para lograr sus metas y las acciones realizadas por una organización para producir esos resultados. Los resultados organizacionales se evalúan por medio de una clase más amplia de indicadores de rendimiento que incluyen resultados personales, indicadores de eficacia y eficiencia, medidas relacionadas con el personal, opciones de programas e indicadores de trabajo en red.

Resultados personales: Los beneficios derivados a los receptores del programa que son resultado, directo o indirecto, de las actividades, servicios y apoyos del programa. A menudo, los resultados personales se operacionalizan y miden en referencia a las dimensiones centrales de calidad de vida.

Resultados personales agregados: Combinar los resultados personales en un formulario resumen. Los datos incluyen medias y desviaciones típicas.

Satisfacción laboral: Un sentimiento – y evaluación – positivo de las obligaciones laborales, condiciones de trabajo, responsabilidades e impacto del trabajo.

Sistema de mapeado: Una forma sistemática de desarrollar (y por tanto mostrar) cómo pueden alinearse de forma vertical los componentes del programa entre los componentes de prestación de servicio individuales y organizacionales. Los ejemplos incluyen modelos lógicos, mapas conceptuales y un mapa del sistema de actividades estratégicas.

Sistemas de apoyos: Un enfoque de la prestación de apoyos individualizados. El sistema se basa en las metas personales del individuo y la evaluación estandarizada del patrón e intensidad de las necesidades de apoyo, e implica la implementación de estrategias de apoyo individual. Estas estrategias incluyen apoyos naturales, tecnología, educación (el aprendizaje de nuevas habilidades), acomodación del entorno, incentivos, puntos fuertes personales y servicios profesionales. Un modelo de sistema de apoyos: (a) alinea los apoyos prestados con las necesidades de apoyos evaluadas de la persona y las necesidades de apoyo personal; (b) proporciona una estructura para que la organización mejore los elementos de funcionamiento humano que son interdependientes y acumulativos; (c) proporciona un marco para coordinar la obtención y aplicación de apoyos individualizados de distintas fuentes de apoyo; y (d) proporciona un marco para evaluar el impacto de los apoyos individualizados en el nivel funcional y resultados de la persona.

Supervisión: Un proceso de vigilancia interactivo. A nivel individual, la supervisión asegura que el Plan individual de apoyos se desarrolla sobre la base de las metas personales y las necesidades evaluadas de apoyo y emplea un sistema de apoyos para mejorar los resultados personales. A nivel organizacional, la supervisión: (a) demuestra conformidad con las políticas y prácticas de la organización; (b) asegura

que los componentes de entrada, proceso y resultados de prestación de servicios están en su sitio y funcionan como se anticipó; (c) proporciona puntos de referencia para autocomparaciones, estándares para evaluar el rendimiento actual de la organización y metas que dirigen los esfuerzos de mejora de la calidad; y (d) asegura la precisión, exactitud e integridad de la información que se usa para informar, evaluar y lograr la mejora continua de la calidad.

Tasa general: El porcentaje de costes generales sobre los costes totales.

Tecnología: Instrumentos o estrategias empleadas para mejorar los resultados personales u organizacionales. En cuanto a los resultados personales, la tecnología de ayuda y de la información se emplean como parte de un sistema de apoyos para reducir la discrepancia entre las capacidades de una persona y las demandas de su entorno. En cuanto a los resultados organizacionales, la tecnología de la información se emplea para implementar un sistema de gestión basado en el desempeño para recoger, cargar, analizar, descargar y resumir los resultados personales y organizacionales.

Transformación: Cambiar una organización para que sea más eficaz, eficiente y sostenible. La transformación implica un bucle de mejora continua, que comienza con la planificación estratégica, progresa/avanza con la implementación de programas y continúa con la evaluación organizacional, que proporciona feedback para los pasos de planificación estratégica e implementación de programas. En este bucle continuo de mejora, la planificación estratégica implica el uso de buenas prácticas, perspectivas múltiples y alineación; la implementación de programas implica valores, conceptos centrales y estrategias de mejora de la calidad; y la evaluación organizacional implica indicadores basados en evidencia, perspectivas múltiples e índices de rendimiento.

Unidades de servicio: La base para la prestación de servicios y apoyos. La unidad de tiempo puede incluir horas, visitas o una duración especificada (p.ej., semana o mes).

Usos múltiples: Usos de los datos e información para varios propósitos incluyendo informe, supervisión, evaluación y mejora continua de la calidad.

Validez: La capacidad de un test, instrumento de evaluación o proceso de evaluación para medir lo que está diseñado para medir.

Valores: Propiedades de una entidad o fenómeno que son deseables, importantes o de valía. Los valores forman la base de los modelos mentales, que son asunciones, generalizaciones e imágenes fuertemente arraigadas que se usan para comprender el mundo. Los valores forman la visión y cultura de una organización e incluyen dignidad, igualdad, capacitación, autodirección, no discriminación e inclusión.

Valores centrales: Ver valores.

