

LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD COMO PROCESO INTERNO, COLABORATIVO Y TRANSFORMADOR

SUPLEMENTO DEL MANUAL N.º 1 DE LA OEES: JULIO DE 2014

Bob Schalock, Tim Lee, Miguel Verdugo y Jos van Loon

Información general

El propósito de este Suplemento del manual de OEES es describir el enfoque de los autores para la mejora continua de la calidad (MCC) como un proceso interno, colaborativo y transformador que se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de una organización.

Comenzamos definiendo MCC y, luego, ofrecemos un resumen de nuestro modelo conceptual, el enfoque de medición y el marco de aplicación. El documento concluye con una discusión sobre las ventajas de enfocar la MCC como interna, colaborativa y transformadora, y un resumen de cinco directrices de aplicación.

A lo largo del documento, nos referimos a la *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* que fue desarrollado por el Consorcio Internacional de Prácticas Basadas en Evidencia (2013 a, 2013 b) para ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro a asumir la creciente necesidad de ser más eficaces en términos de lograr los resultados previstos, más eficientes en términos de su utilización de los recursos y más sostenible en términos de adaptación a los cambios y de ofrecer una amplia gama de oportunidades y prácticas de prestación de servicios.

La definición de Mejora Continua de la Calidad (MCC)

Definimos MCC como un proceso interno, colaborativo y transformador que se traduce en información procesable utilizada para mejorar la eficacia y eficiencia de una organización. Sobre la base de los cuatro elementos o etapas del ciclo de mejora continua (autoevaluación, planificación, ejecución y evaluación) la MCC: (a) se basa en la autoevaluación de la organización de los indicadores objetivos de buenas prácticas que reflejan cuatro perspectivas basadas en el rendimiento y cuyo estado evaluado determina las necesidades de mejora de la calidad de una organización; (b) implica la implementación de estrategias de mejora de la calidad autodirigidas y basadas en la organización que están compuestas por los mismos indicadores de buenas prácticas evaluadas en (a); y (c) incorpora la evaluación del impacto de las actividades mejora de la calidad (MC) en términos de su importancia para el aprendizaje de la organización, la transferencia del conocimiento, la evaluación comparativa y la rendición de cuentas del programa.

Modelo conceptual

Las organizaciones de servicios humanos se están centrando cada vez más en la MCC como una manera de transformar sus servicios y apoyos para satisfacer mejor los desafíos de ofrecer programas de calidad en el contexto de una mayor demanda de servicios y apoyos con recursos decrecientes. En este contexto, existe un amplio consenso en que el MCC debe ser abordada desde una perspectiva integral y colaborativa basándose en buenas prácticas e información procesable (Friedman, 2013; Kapucu et al, 2011; Krumdieck, 2013; McLaughlin y Kaluzny, 2004; Munk y Dempsey, 2010; Schalock et al, 2014). También hay un acuerdo en que estas acciones implican un proceso secuencial que requiere liderazgo participativo y un nuevo papel de liderazgo: el de un ingeniero de la transformación (Krumdieck, 2013; Krumdieck y Page, 2012). Nuestro modelo conceptual refleja este consenso y tiene tres componentes

principales: (a) los indicadores de buenas prácticas, (b) múltiples perspectivas basadas en el rendimiento y (c) un enfoque de colaboración para la evaluación.

Indicadores de buenas prácticas

Los indicadores de buenas prácticas son medidas objetivas de los procesos organizativos y su rendimiento. Tales indicadores: (a) se basan en la evidencia actual que se obtiene de fuentes dignas de crédito que utilizaron métodos fiables y válidos; (b) se basan en una teoría o lógica claramente articulada y con base empírica; y (c) se puede utilizar para múltiples propósitos, incluyendo la evidencia de las prácticas basadas en la evidencia, los elementos de una herramienta de autoevaluación organizativa y las estrategias empleadas en actividades de mejora continua de la calidad (Schalock y Verdugo, 2012; 2013; Schalock et al., 2014). Como se resume en la Tabla 1, estos indicadores pueden ser combinarse en las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento que se encuentran comúnmente en la literatura de evaluación y gestión de programas.

Tabla 1

Indicadores de buenas prácticas y perspectivas basadas en el rendimiento de la literatura*

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 evalúa equipos de alto rendimiento.
10. Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.

Perspectiva económica

11. Compara costes unitarios 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 tasa de referencia de costes.
15. Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia.

Perspectiva de los 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 los clientes.
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.

*Se proporcionan referencias específicas previstas en Schalock et al. (2014, página 111).

Diferentes perspectivas basadas en el rendimiento

Un enfoque multidimensional sobre la evaluación y el cambio organizativo es una característica emergente entre organizaciones de discapacidad intelectual y del desarrollo (Schalock y Verdugo, 2012, 2013). Este enfoque multidimensional es coherente con el concepto de cuadro de mando integral que introdujeron por primera vez por Kaplan y Norton en 1996 para reemplazar el sistema de rendimiento tradicional que normalmente se centra en evaluar solo el rendimiento financiero. La incorporación de múltiples perspectivas en la evaluación del rendimiento permite una perspectiva más equilibrada sobre el rendimiento de una organización, lo que proporciona una información más útil para los directivos y gerentes (Niven, 2008; Tsai et al, 2009; Wu et al, 2011). Como se refleja en la Tabla 1:

- *La perspectiva del cliente* se centra en los objetivos personales, necesidades de apoyo evaluadas, apoyos individualizados y los resultados personales.

- Perspectiva de crecimiento: se centra en las opciones del programa, los equipos de alto rendimiento, la participación de los profesionales de apoyo directo, y las redes, los consorcios y las colaboraciones
- Perspectiva de los análisis financieros: se centra en un enfoque estandarizado para el cálculo de los costes unitarios, la contabilidad de costes, la asignación de costes, el capital social, los costes fijos y variables, la tasa de gastos generales y los modelos de asignación de recursos
- Perspectiva de los procesos internos: se centra en la alineación horizontal y vertical de los componentes del programa, sistemas de asignación, la capacidad de investigación y evaluación, los conjuntos de datos, los sistemas de recopilación de datos y las actividades de mejora de la calidad

Enfoque de colaboración para la evaluación

Un enfoque de colaboración para la evaluación es coherente con los enfoques tales como la evaluación participativa, la evaluación centrada en la utilización y evaluación del empoderamiento (Fitzpatrick et al, 2011; O'Sullivan, 2012; Patton, 2008). Evaluación de colaboración involucra a los participantes de la organización, tales como administradores, gerentes y personal de apoyo con conocimientos, que participan de forma conjunta en la evaluación o la evaluación de los procesos y funciones de la organización. Los objetivos finales de la evaluación de colaboración son aumentar: (a) el conocimiento y la comprensión del proceso de evaluación; (b) la capacidad de autocrítica, la autodeterminación y la investigación sistemática a nivel del individuo y de la organización; (c) el aprendizaje de la organización que promueve los valores compartidos y la comprensión entre los miembros de la organización; y (d) la probabilidad de que las conclusiones de la evaluación serán incorporados a los esfuerzos de

mejora de calidad posteriores (Primos y Chouinard, 2012; Fitzpatrick, 2012; Luskin y Ho, 2013; Nichols 2002; O'Sullivan, 2012; Rodríguez-Campos, 2012).

La evaluación colaborativa tiene una serie de beneficios relacionados con la MCC. Entre estos beneficios se encuentran el incremento del conocimiento y la comprensión del proceso de evaluación; mayor capacidad para la investigación sistemática a nivel del individuo y de la organización; aumento de la sensibilidad a los conceptos claves que incluyen la calidad de vida, los resultados personales, los apoyos individualizados, el pensamiento sistémico, el cuadro de mando integral, los resultados de evaluación, la alineación, la mejora continua de la calidad, los modelos lógicos de programas y las buenas prácticas; y un aumento de la probabilidad de que las conclusiones de la evaluación se incorporarán en la toma de decisiones de MCC subsiguiente.

Método de medición

La *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional* (OEES) Fue desarrollado por el Consorcio Internacional de Prácticas Basadas en Evidencia (2013a, b) y se basa en el modelo conceptual que acabamos de describir. Todos los detalles en cuanto a su desarrollo, estandarización, versiones en varios idiomas, y administración y calificación en línea están disponibles en: <http://www.oeesonline.org>. Se puede encontrar información acerca de su uso hasta la fecha en la MCC se pueden encontrar en el *Manual de OEES* disponible en línea y en Schalock et al. (2014).

La *OEES* es administrado por una persona (interna o externa a la organización) que sea competente en las estrategias de evaluación y el enfoque colaborativo para la evaluación, y que esté familiarizado con la gestión de la organización y el modelo de evaluación conceptual y de medición que acabamos de describir. Al menos dos encuestados son entrevistados. Estos individuos son de nivel gerencial o superior en la organización y deben estar familiarizados con

los conjuntos de datos en el sistema de información de gestión de la organización, y con conocimientos sobre la forma de evaluar e interpretar la información.

Las puntuaciones de los indicadores se agregan en cuatro perfiles de perspectivas basados en el rendimiento que reflejan la perspectiva del cliente, y el crecimiento de la organización, los análisis financieros y los procesos internos. Estos perfiles se representan gráficamente en un gráfico de radar tal como se muestra en la Figura 1. Los tres índices basados en la evidencia también se calculan y se representan gráficamente, como se muestra en el Cuadro de mandos en la sección inferior de la Figura 1: Un *Índice de Efectividad* (el total de las perspectivas del cliente y del crecimiento), un *Índice de eficiencia* (el total de las perfectivas financiera y de procesos internos) y un *Índice de sostenibilidad* (el total de los dos índices). Estos perfiles e índices se calculan en tiempo real y están a disposición del entrevistador y los entrevistados inmediatamente después de la evaluación en línea. Esta información de resumen junto con puntuaciones brutas de elementos puede ser utilizado como base para la MCC en el marco de aplicación se describe a continuación.

<Figura 1>

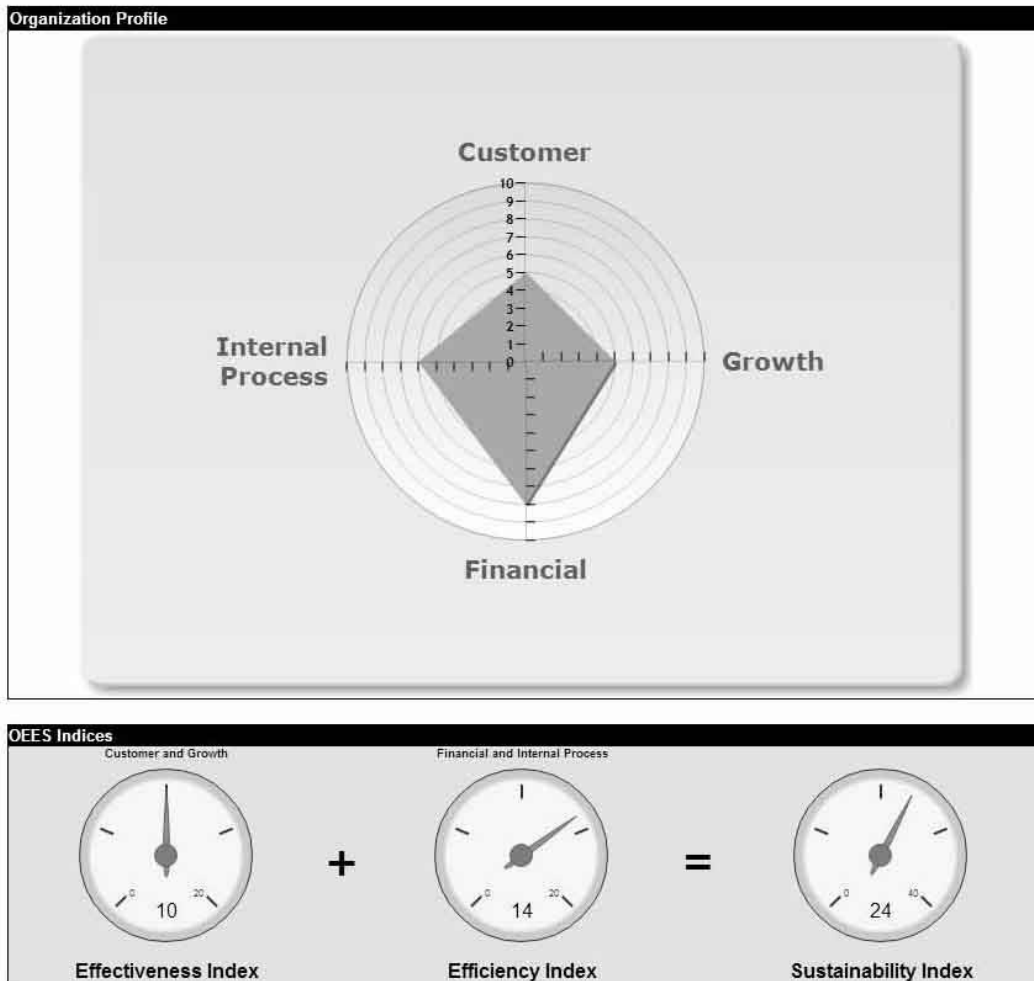


Figure 1. Graphic Summaries of an Organization's Perspectives Profile and OEE Indices

Marco de aplicación de la mejora de la calidad

El marco de mejora de la calidad (MC) marco presentado en la Figura 2 sigue el modelo de los cuatro elementos o etapas del ciclo de mejora continua (Deming, 2000; Richards, 2013; Six Sigma Cycle, 2013; Ries, 2011; Sokovic et al, 2010). Como se muestra en la Figura 2, los cuatro pasos del proceso de MC de nuestro marco de aplicación son: autoevaluación, planificación, ejecución, y evaluación de impacto.

<Figura 2>



Figure 2. Continuous Improvement Loop

Autoevaluación

La OEES se utiliza para hacer una evaluación inicial de la situación de la organización en los 20 indicadores de buenas prácticas que figuran en la Tabla 1. Estos resultados iniciales de la autoevaluación producen un perfil del patrón (en términos de puntuaciones brutas) y la intensidad (en términos del gráfico de radar; véase la Figura 1) de las necesidades de MC de una organización para cada una de las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento. La planificación y la ejecución de MC se basan en esta autoevaluación inicial de lo que es importante "en la organización", más áreas consideradas "importante para" la organización. Las áreas consideradas "importantes para" la organización por lo general se relacionan con la filosofía fundacional de la organización, el compromiso continuo con servicios de calidad y apoyos, y la cultura más arraigada.

Planificación

La planificación es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma a lo que una organización es, lo que hace con sus recursos, y por qué lo hace, centrándose en las buenas prácticas. La planificación se basa en la autoevaluación, se apoya en una visión compartida que está basada en valores y tiene como resultado un plan de mejora de la calidad (PMC).

La planificación tiene que basarse en las necesidades de mejora de calidad (MC) de una organización tal y como *está representado por lo que es importante para la organización y en ella*. Los objetivos de la organización reflejan la filosofía, el compromiso y la cultura más enraizada y describen *lo que es importante para la organización*. Las necesidades de MC evaluadas en base a las puntuaciones brutas y de perfil reflejan *lo que es importante en la organización*. La OEES representa un enfoque equilibrado para la determinación de las

necesidades de MC de una organización. Por ejemplo, desde la perspectiva del cliente, las necesidades de MC podrían centrarse en los objetivos personales, las necesidades de apoyo evaluadas, los apoyos individualizados y los resultados personales. Desde la perspectiva de crecimiento de la organización, las necesidades de MC podrían centrarse en el desarrollo de opciones de programas, la implementación de equipos de alto rendimiento, el aumento de la participación del personal directa, y el incremento de la creación de redes, la pertenencia a consorcios o asociaciones. Desde la perspectiva financiera de la organización, las necesidades de MC podrían centrarse en un enfoque estandarizado para el cálculo de los costes unitarios, el desarrollo de una fórmula de asignación de costes, el incremento del capital social, la evaluación de tasa de gastos generales o la implementación de un modelo de asignación de recursos. Desde la perspectiva de los procesos internos de la organización, las necesidades de MC podrían centrarse en la alineación horizontal y vertical, la capacidad de investigación y evaluación, los conjuntos de datos y los sistemas de recogida de datos, o las actividades de mejora de calidad.

Las decisiones y acciones de planificación se operacionalizan en un Plan de Mejora de la Calidad que desarrolla e implementa un equipo de MC que se asegure de que la MC sea un proceso participativo y centrado en los resultados. Los parámetros de dicho plan se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2	
Parámetros de un Plan de Mejora de la Calidad	
1.	La perspectiva basada en el rendimiento (el cliente, el crecimiento, los análisis financieros, los procesos internos)
2.	El objetivo más importante organización y las necesidades de MC evaluadas en relación con la perspectiva.

3. El objetivo de la MC o el resultado previsto en relación con la perspectiva.
4. La estrategia de MC empleada para lograr la meta (véase la Tabla 3).
5. Los requisitos de aplicación (es decir, quién, dónde, cuándo).
6. Los requisitos de la vigilancia del estado de implementación de la estrategia.
7. Los requisitos de la evaluación del resultado previsto.

Ejecución

Hacerlo implica la implementación de estrategias de mejora de la calidad. Ha surgido un sistema de estrategias de mejora de la calidad relacionadas con cada una de las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento como consecuencia de la era de la transformación y de la evaluación de programas y los cambios organizativos que se están produciendo en consonancia con esta era (Schalock y Verdugo, 2012, 2013). Algunos de los componentes de un sistema de este tipo, que se proporcionan en la Tabla 3, son similares a los indicadores de buenas prácticas evaluados en el OEES. Schalock y Verdugo (2012) y el International Consortium on Evidence-Based Practices (2013 b) se pueden encontrar ejemplos específicos de cada estrategia.

Tabla 3	
Un sistema de estrategias de mejora de la calidad ejemplar	
Perspectiva	Estrategias de mejora de la calidad ejemplares
Cliente	-Alinea los servicios y apoyos con las necesidades de apoyo identificadas. -Mide los resultados personales. -Utiliza la tecnología para mejorar los resultados personales. -Implementa un sistema de apoyos.
Crecimiento	-Entra en asociaciones (por ejemplo, redes, consorcios). -Desarrolla opciones de programas. -Utiliza equipos de alto rendimiento (por ejemplo, equipo de apoyo; equipo de mejora de la calidad). -Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.
Financiero	-Informa del porcentaje de presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes. -Supervisa la relación entre capital social y capital económico de la organización.

	-Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia. -Basa la asignación de recursos en los principales impulsores de costes.
Procesos internos	-Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados. -Alinea de forma vertical los componentes de entrada, proceso y salida de la organización con los componentes correspondientes a nivel individual de entrada, proceso y salida. -Alinea los sistemas de información con las perspectivas basadas en el rendimiento. -Aumenta La transferencia de conocimientos a través de la tecnología de información en tiempo real

Hay una serie de impactos positivos en relación con cada una de las estrategias de MC listadas en la Tabla 3. Los principales son:

- *Desde la perspectiva del cliente:* mejor funcionamiento humano/calidad de vida; la información sobre los resultados personales se utiliza como base para la MCC; y una mayor eficacia debido a los servicios y apoyos alineados con las metas personales y las necesidades de apoyo evaluadas.
- *Desde la perspectiva de crecimiento:* un amplia selección de oportunidades educativas y de empleo basadas en la comunidad; la participación del personal de apoyo directo en los planes de mejora de la calidad y los apoyos; la generación de conocimiento y su transferencia dentro de la organización; y una mayor eficacia debido al aumento de las opciones del programa, las competencias del personal y su participación, y socios de la red.
- *Desde la perspectiva de análisis financiero:* información para desarrollar puntos de referencia con respecto a tasa de gastos generales, el coste por unidad de servicio/soporte y el porcentaje del presupuesto asignado a los soportes para el cliente; y el aumento de la eficiencia debido a la agrupación de funciones críticas, maximizando el capital social y los apoyos naturales, y la asignación de recursos basado en los principales impulsores de los costes.

- Desde la perspectiva de los procesos internos: alineación de los procesos y funciones individuales y organizativos; disponibilidad de información en tiempo real basado en la web para la toma de decisiones y la transferencia de conocimientos; prototipos para el uso de datos para múltiples propósitos; y el aumento de la eficiencia debido a la alineación de los componentes del programa, la disponibilidad de la información relevante basada en el desempeño y el uso de datos de resultados para múltiples propósitos.

La ejecución normalmente implica cambiar la manera en que una organización realizar su cometido. Cambiar no solo requiere la comprensión de la técnica específica de mejora de calidad utilizada sino que también implica un enfoque sistemático para el cambio. Los cinco componentes que representan un enfoque sistemático para el cambio y sus efectos esperados se resumen en la Tabla 4 y se discuten en mayor detalle en Schalock y Verdugo (2012).

Tabla 4

Componentes de un enfoque sistemático para el cambio y sus efectos anticipados

Cambio de componentes	Efectos previstos
Visión clara	-Comprende los valores rectores del cambio -Ve las implicaciones y los beneficios del cambio -Prevé el futuro y las futuras funciones -Proporciona orientación para la toma de decisiones
Comunicación sencilla	-Proporciona una comprensión clara de las preguntas del cambio (es decir, qué hacer y cómo hacerlo) -Permite una comunicación constante -Facilita la transferencia del conocimiento
Compromiso constructivo	-Aumenta la motivación y el sentido de pertenencia -Aumenta la inclusión y el empoderamiento

	-Maximiza la implementación del cambio
Victorias a corto plazo	-Demuestra que es posible tener éxito con el cambio -Permite el autorrefuerzo y celebración -Aumenta la aceptación por parte de los escépticos -Facilita la conversión sistemática
Anclaje del cambio	-Se convierte en la forma establecida de hacer las cosas -Se convierte en parte de la cultura de la organización -Garantiza la sucesión o el desarrollo del liderazgo -Sirve de marco para la selección o formación del personal

Evaluación de impacto

En referencia a la MCC, el término "evaluación" se utiliza de manera diferente dependiendo del enfoque de mejora de la calidad. Para algunos, la evaluación se refiere a la comprobación o el estudio (Deming, 2000); para otros se refiere a analizar (Six Sigma Cycle, 2013), decidir (Richards, 2013), aprender (Ries, 2011) o la refinar (Sokovic et al., 2010). En referencia al marco de MC presentado en la Figura 2, la evaluación es la investigación sistemática utilizada para formular juicios sobre el impacto de una estrategia de MC y su uso potencial para el aprendizaje, la transferencia de conocimiento, la evaluación comparativa y la rendición de cuentas del programa de una organización (Primos et al., 2014; Schalock et al, 2014). Nos referimos a este enfoque de la evaluación como "evaluación de impacto".

La evaluación de impacto puede ocurrir en dos niveles. El primero, al que nos referimos como el "nivel micro" se centra en si se alcanzó la meta prevista o el resultado esperado de la estrategia de MC correspondiente. Este nivel de evaluación requiere no solo una descripción clara de la estrategia de MC y su resultado esperado, sino también una clara indicación de que los requisitos asociados con su aplicación, seguimiento y evaluación se han cumplido (véase la Tabla 2). La evaluación a nivel micro también puede centrarse en solo 1 o 2 de las 4 perspectivas

basadas en el rendimiento y los cambios que dan lugar a puntuaciones brutas basadas en la evidencia o a perfiles de perspectivas como resultado de la aplicación de la estrategia correspondiente. Los resultados del análisis o evaluación de nivel micro se pueden utilizar para el aprendizaje de organización y la transferencia de conocimientos.

La evaluación del impacto a nivel macro implica una reevaluación usando la OEES (o instrumento similar) para determinar si el estado de los indicadores basados en la evidencia ha cambiado. Este diseño de evaluación con comparación pre-post es coherente con la definición tradicional de análisis de impacto/evaluación (Schalock, 2001). La evaluación a nivel micro requiere: (a) un conjunto de datos de comparación pre-post; (b) una descripción clara de las estrategias de mejora de la calidad implementadas y de las actividades de MC llevadas a cabo; y (c) un enfoque equilibrado de MC tal y como se refleja en las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento.

Los resultados de la evaluación de impacto a nivel macro pueden presentarse en al menos cuatro formas. En primer lugar, se puede hacer un análisis del perfil T1 y T2 para determinar los cambios en cada uno de los cuatro perspectivas (véase el gráfico de radar, Figura 1). En segundo lugar, se pueden prestar gráficos de panel en los que se muestra los índices de eficiencia y eficacia en T1 y T2 (véase la Figura 1). En tercer lugar, se pueden resumir y analizar los cambios en las puntuaciones brutas basadas en el rendimiento. En cuarto lugar, se pueden calcular, describir, resumir y analizar los resultados organizativos que proporcionan una medida de la eficacia y la eficiencia de la organización. En Tabla 5 se presentan algunos ejemplos de resultados organizativos según un cuadro de mando integral.

Tabla 5

Perspectivas multidimensionales sobre los resultados organizativos

<i>Enfoque de resultados organizativos</i>	<i>Perspectiva basada en el rendimiento</i>	<i>Ejemplos de resultados organizativos</i>
Eficacia	<p>Cliente</p> <p>Crecimiento</p>	<p>-Resultados personales mejorados</p> <p>-Servicios y soportes alineados con las metas personales y las necesidades de apoyo evaluadas</p> <p>-Sistema de apoyos implementado y funcional</p> <p>-Aumento de las opciones del programa (por ejemplo, la vida, el empleo, la educación, la participación en la comunidad)</p> <p>-Participación del personal (por ejemplo, PAI y PMC)</p> <p>-Aumento de redes / socios</p>
Eficiencia	<p>Análisis financieros</p> <p>Procesos internos</p>	<p>-Menor tasa de gastos generales</p> <p>-Reducción de costes por unidad de servicio/soporte</p> <p>-Aumento del porcentaje del presupuesto asignado servicios o apoyos relacionados con los clientes</p> <p>-Recursos asignados sobre la base de los principales impulsores de costes</p> <p>-Modelos lógicos de programas utilizados para alinear los procesos y funciones</p> <p>-Implementación de sistemas basados en la información en la Web para generar información basada en el rendimiento</p> <p>-Protocolos desarrollados para el uso de los datos para múltiples propósitos</p>

Mientras que la evaluación de impacto en el nivel micro se puede utilizar para el aprendizaje de organización y transferencia de conocimiento, la información de evaluación de

impacto a nivel macro se puede utilizar para: (a) la presentación de informes y la evaluación comparativa; (b) como la base para un circuito de retroalimentación basada en la evidencia para la planificación posterior y haciendo (ver Figura 2); y (c) la conceptualización y la medición de las variables dependientes en la evaluación de los resultados y la investigación multivariado (Claes et al., en prensa). Este enfoque holístico a la evaluación de impacto y sus múltiples usos es una característica esencial de la transformación de las organizaciones de servicios humanos. También da lugar a una serie de ventajas para acercarse a la MCC como un proceso interno, colaborativo y transformador. Estas ventajas se discuten a continuación.

Ventajas a acercarse a la MCC como un proceso interno, colaborativo y transformador

A modo de resumen, hasta ahora hemos descrito los elementos de un proceso de MCC que: incorpora los cuatro elementos o etapas del ciclo de mejora continua de la calidad (autoevaluación, planificación, ejecución y evaluación); se basa en la autoevaluación de la organización de indicadores objetivos de buenas prácticas que reflejan las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento y cuya evaluación determina las necesidades de mejora de la calidad de una organización; consiste en la implementación de estrategias de mejora basadas de la calidad autodirigidas y basadas en la organización; e incorpora la evaluación del impacto de las actividades de MC en términos de su relevancia para el aprendizaje de la organización, la transferencia de conocimiento, la evaluación comparativa y la rendición de cuentas del programa. Hay ciertas ventajas en este enfoque. Las principales son: (a) refleja las características clave de la era de transformación; (b) se centra en la organización como el actor clave para el cambio y la transformación de la organización; (c) se dirige a los desafíos implicados en el desarrollo de la capacidad de evaluación; y (d) facilita la aplicación efectiva.

Características de la época de transformación

Las organizaciones de servicios humanos están experimentando un cambio y transformación significativos (Schalock y Verdugo, 2012, 2013; Schalock et al, 2014). El principal de ellos es que la persona es el elemento clave y primordial. Como acompañamiento para este cambio está el paso de los servicios generales a los apoyos individualizados y la alineación de los valores centrados en la persona con las prácticas de prestación de servicios. Estos valores centrados en la persona se relacionan con la calidad de vida, la autodeterminación, la inclusión, el empoderamiento y la equidad; las prácticas de prestación de servicios se refieren a la evaluación de las metas personales y las necesidades de apoyo en la persona de referencia, la provisión de un sistema individualizado de apoyos, y la evaluación de los resultados personales. En segundo lugar, las organizaciones son cada vez más ágiles con una transformación correspondiente de estructura vertical a horizontal que se acompaña de la creciente utilización de métodos de colaboración para la evaluación de la organización, las estrategias de liderazgo y de gestión, y los equipos de alto rendimiento. En tercer lugar, los sistemas de datos se están convirtiendo en componentes basados en la información y organizados en torno a las perspectivas de mejora de la calidad y basadas en el rendimiento que proporcionan un cuadro de mando integrado que puede ser utilizado para la autoevaluación, la creación de informes, la evaluación comparativa, la rendición de cuentas y la mejora de la calidad. En cuarto lugar, la mejora de la calidad es un proceso continuo que integra la autoevaluación con estrategias específicas para mejorar la calidad.

Centrarse en la organización

Como proceso interno y colaborativo que incorpora la autoevaluación y las actividades de MC autodirigidas, la organización y su personal no solo están facultados para producir el cambio y la transformación, sino también para utilizar los resultados de la evaluación de impacto relacionados con la MC para mejorar el aprendizaje organización , la transferencia del conocimiento, la creación de informes, la evaluación comparativa, la información basada en la evidencia y la evaluación de los resultados. Centrándose en la organización como el principal motor de la mejora de calidad presenta al menos dos desafíos significativos relacionados con mentalidad de evaluación de la organización y cómo las organizaciones a integrar la autoevaluación con otros sistemas de evaluación.

1. *Mentalidad de evaluación* Una autoevaluación válida requiere una nueva mentalidad que implica cuatro puntos de vista: (a) los entrevistadores y entrevistados deben comprender que la autoevaluación es un proceso de organización interna que incluye un conjunto de buenas prácticas que enmarcan el proceso de evaluación colaborativa y la mejora de la calidad; (b) los profesionales de la organización deben ser sinceros en su evaluación de la situación de los indicadores y deben formular su evaluación sobre la base de "lo que es" más que "lo que alguien podría querer ver"; (c) el proceso de evaluación debe verse como un esfuerzo de colaboración que aumenta el conocimiento y la comprensión del proceso de evaluación/valoración, que fomenta la autocrítica y la investigación sistemática a nivel del individuo y de la organización, que mejora el aprendizaje organización y que permite que los profesionales de la organización incorporen los resultados de la evaluación en la toma de decisiones posteriores; y (d) todas las partes interesadas deben darse cuenta de

que la evaluación colaborativa es coherente con el emergente método participativo de la investigación científica (Nielsen, 2011; Toerpe, 2013).

2. *Integración con otros sistemas* Un segundo desafío se refiere a cómo se puede integrar un instrumento de autoevaluación utilizando participantes de la organización con otros sistemas de evaluación y gestión del rendimiento que frecuentemente son de uso obligatorio o altamente recomendado por jurisdicciones específicas. Ejemplos de ello son los estándares de CARF en los EE. UU. y Canadá, y el Modelo de Excelencia Empresarial de EFQM utilizado ampliamente en Europa (Heras-Saizarbitoria et al, 2011; Vallejo et al, 2006). La OEES no fue desarrollada para reemplazar estos sistemas, sino para complementarlos en lo que respecta a la evaluación y al cambio organizativos.

Desarrollo de las capacidades de evaluación

Con el desarrollo de capacidades nos concentramos en mejorar la capacidad de una organización para lograr su misión de una manera eficaz y eficiente (Crujiente et al., 2000; Johnson et al., 2004; Letts et al., 1999; Levine et al, 2013.; Loza, 2004; Millesen y Bies, 2007; Schuh y Leviton, 2006; Sobeck y Agius, 2007; Stevenson et al, 2002). En referencia al proceso de evaluación y la valoración que se describe en este documento de debate, el enfoque principal reside en cómo se pueden desarrollar dentro de las organizaciones los conocimientos y las habilidades necesarias para llevar a cabo las evaluaciones que son metodológicamente adecuadas y pertinentes para las necesidades de información de la organización, y utilizable para diferentes propósitos (Cousins et al., 2014; Stockdill et al, 2002). Un enfoque de MC que da a los líderes y gerentes pasos claros, sencillos y aplicables desarrolla la capacidad de valoración de la organización a través de:

- La afirmación y definición operativa del objeto de evaluación con respecto a los indicadores de buenas prácticas.
- La explicación sobre cómo la evaluación puede hacerse de forma fiable.
- Resúmenes en tiempo real sobre las necesidades de mejora de la calidad.
- La presentación de las estrategias específicas de MC que se basan en los mismos indicadores de buenas prácticas evaluados y combinados en las perspectivas de mejora de la calidad basadas en el rendimiento.
- La especificación de funciones concretas en los procesos de autoevaluación y mejora de la calidad.

Facilita la implementación efectiva

La MCC tiene que ser parte de la cultura más arraigada de cualquier organización para que pueda convertirse en una realidad. Para facilitar ese proceso y para maximizar la utilización de la información, el marco de trabajo de MCC tiene que ser un proceso transparente y colaborativo que sea sensible a la receptividad de la organización, fomente la posición competitiva propia de la organización, proporcione un conjunto de valores a los interesados, y sea fácilmente entendido y enseñado a través de equipos de aprendizaje y consulta inter pares, pero dentro de las limitaciones de recursos de la organización (Meyers et al., 2012). Además, los datos objetivos y concretos son absolutamente necesarios para volver evidentes las cuestiones relacionadas con la calidad. Aunque se debe gestionar basándose en la "visión" y no en los números, las cifras suelen atraer a atención de todos.

Factores clave de implementación

La mejora continua de la calidad (MCC) es probablemente uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta cualquier organización. Es como luchar contra la gravedad. La tendencia

natural es el desorden y el deterioro de la calidad como establece la segunda ley de la termodinámica. Hemos descubierto que a MCC tiene que ser parte de la cultura más arraigada de cualquier organización para que se convierta en una realidad. Para ello, también hemos descubierto que la implementación exitosa de la MCC, como se describe en este documento, depende de dos factores: (a) la comprensión de los pasos clave en el proceso de implementación, y (b) el seguimiento de una serie de directrices para la aplicación de la MCC.

Etapas del proceso de implementación

El estudio más completo hasta la fecha en relación con la síntesis de pasos críticos en el proceso de implementación ha sido publicada por Meyers et al. (2012). El marco de trabajo de mejora de la calidad que se desprende de la literatura acerca de la implementación de calidad implica cinco pasos clave: (a) la consideración inicial sobre el entorno (por ejemplo, la autoevaluación, el apoyo y la creación de capacidad); (c) la creación de una estructura para la implementación (por ejemplo, equipos de alto rendimiento y procesos o formatos fáciles de usar); (c) garantizar estrategias de apoyo continuadas (por ejemplo, asistencia técnica, evaluación de procesos y comentarios para mejorar, y (d) fomentar el aprendizaje y el compartir.

Directrices de MCC

También hemos descubierto que la implementación exitosa de la MCC depende de la sensibilidad de las organizaciones y los sistemas a las cinco directrices de implementación que se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6

Directrices de implementación de la MCC

- | |
|--|
| 1. Utilizar un marco de trabajo secuencial que incorpore medidas de acción de la MCC basados en la organización. |
|--|

2. Incorporar indicadores basados en la evidencia que se utilicen tanto para las estrategias de autoevaluación y como para las de mejora de la calidad autodirigidas.
3. Implementar la MCC desde la perspectiva del cliente y el crecimiento de la organización, los análisis financieros y los procesos internos.
4. Basar la MCC en una herramienta de autoevaluación que proporcione el conocimiento y la comprensión con respecto a las buenas prácticas actuales, el papel de la evidencia en la toma de decisiones y el valor de la evaluación colaborativa.
5. Asegurar que la MCC sea un proceso colaborativo que mejore la capacidad de la organización para la investigación sistemática, aumente la sensibilidad a los conceptos clave implicados en una prestación eficaz y eficiente de los servicios, facilite las buenas prácticas y aumente la probabilidad de que la MCC se convierta en parte de la cultura más firmemente enraizada en la organización.

Referencias

- 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.
- Bourgeois, I., Hart, R. E., Townsend, S. H., & 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. In W. Kinner and I. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Brown, I., Hatton, C., & Emerson, E. (2013). Quality of life indicators for individuals with intellectual disabilities: Extending current practices. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 51, 316-332.
- Claes, C., van Loon, J., Vandeveld, S., & Schalock, R. L. (in press). Standards and guidelines for evaluating and implementing evidence-based practices in the field of intellectual and closely related developmental disabilities. *Evaluation and Program Planning*.
- Cooksy, L. J., Gill, P., & Kelly, P. A. (2001). The program logic model as an integrative framework for a multimethod evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 24, 119-128.
- Cousins, J. B., & Chouinard, J. (2012). *Participative evaluation up close: A review and interpretation of research-based knowledge*. Charlotte, NC: Information Age Press.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, E., Aubrey, T., & Gilbert, N. (2014). Government and voluntary sector differences in organizational capacity to do and use evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 44, 1-13.

- Crisp, B. R., Swerissen, H., & Duckett, S. J. (2000). Four approaches to capacity building in health: Consequences for measurement and accountability. *Health Promotion International, 15*, 99-107.
- Demming, W. E. (2000). *Out of crisis*. Cambridge, MA: First MIT Press.
- Donaldson, S. E. (2007). *Program theory-driven evaluation science*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fitzpatrick, J. L. (2012). Commentary: collaborative evaluation within the larger evaluation context. *Evaluation and Program Planning, 35*, 558-563.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. P., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- 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., & Moss, E. (Eds.). (2004). *Quality improvement research*. London: BMJ Books.
- Hansen, M., Aiken, M. C., & Wallace, T. C. (2013). Depicting the logic of three evaluation theories. *Evaluation and Program Planning, 38*, 34-43.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesus, M., & Marimon, F. (2011) The impact of the ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of assessors. *Total Quality Management, 22*, 197-218.

- 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.
- International Research Consortium on Evidence- Based Practices (2013a). *Organization Effectiveness and Efficiency Scale*. Retrieved October 11, 2013 from: <http://www.oeesonline.org>.
- International Research Consortium on Evidence- Based Practices (2013b). *Organization Effectiveness and Efficiency Scale. Manual*. Retrieved October 11, 2013 from: <http://www.oeesonline.org>.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H., & Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27, 135-149.
- Kane, M., & Trochim, W. (2007). *A review of concept mapping for planning and evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kapucu, N., Healy, B. F., & Arslan, T. (2011). Survival of the fittest: Capacity building for small nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 34, 236-245.
- Kelly, S., & Lynch, C. (2013). *The Organization Effectiveness and Efficiency Scale* and capacity building. In *International Research Consortium on Evidence-Based Practices Manual* (2013b) (pp. 59-61). Retrieved December 30, 2013 from: <http://www.oeesonline.org>.
- Kong, E. (2003). Using intellectual capital as a strategic tool for non-profit organizations. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management*, 3, 467-474.

- Krumdieck, S. (2013, July-August). Transition engineering: Planning and building the sustainable world. *The Futurist*, 35-41.
- Krumdieck, S. M., & Page, D. S. (2012). Design and implementation of a community based sustainable research method. *Social Business*, 2, 291-337.
- Lee, T. (2013). OEES and the formulation of organizational strategy. In *International Research Consortium on Evidence-Based Practices Manual* (2013b) (pp. 56-58). Retrieved December 30, 2013 from: <http://www.oeesonline.org>.
- Lencioni, P. M. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High performance non-profit organizations. Managing upstream for greater impact*. New York: John Wiley & Sons.
- Levine, R., Russ-Eft, D., Burling, A., Stephens, J., & 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., & Ho, T. (2013). Comparing the consequences of three theories of evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 38, 61-66.
- McLaughlin, C. P., & Kaluzny, A. D. (2004). *Continuous quality improvement in health care*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.

- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The quality implementation framework: A synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology, 50*, 462-480.
- Millesen, J., & Bies, L. (2007). Nonprofit capacity building: Who is doing what for whom and to what end? *Journal for Nonprofit Management, 11*, 18-27.
- Munk, D. D., & Dempsey, T. L. (2010). *Leadership strategies for successful school-wide inclusion: The STAR approach*. Baltimore: Paul H. Brookes.
- 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 non-profit agencies (2nd 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.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realistic perspective*. London: SAGE.
- Pluye, P., Potvin, L., Denis, J-L., Pelletier, J., & Mannoni, C. (2005). Program sustainability begins with the first events. *Evaluation and Program Planning, 28*, 123-137.
- Richards, C. W. (2013). *Certain to win: The strategy of John Boyd applied to business*. Bloomington, IN: Xlibris Corporation.
- Ries, E. (2011). *The lean setup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishing Group.

- Rodriguez-Campos, L. (2012). Advances in collaborative evaluation. *Evaluation and Program Planning, 35*, 523-528.
- Rosas, S. R., & 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., & Kane, M. (2012). Quality and rigor of the concept mapping methodology: a pooled analysis. *Evaluation and Program Planning, 35*, 236-245.
- Schalock, R. L. (2001). *Outcome-based evaluation (2nd Ed.)*. New York: Kluwer Academic/Plenum Press.
- Schalock, R.L., Lee, T., Verdugo, M.A., Swart, K., Claes, C., Van Loon, J. & Lee, Ch-S. (2014). An evidence-based approach to organization evaluation and change in human service organizations evaluation and program planning. *Evaluation and Program Planning, 45*, 110-118
- Schalock, R. L., & 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., & Verdugo, M.A. (2013). The transformation of disabilities organizations. *Intellectual and Developmental Disabilities, 51*, 273-286.
- Schalock, R. L., Verdugo, M.A., & Gomez, 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.

- Scheier, M. A., Hartling, G., & Hagerman, D. (2008). Defining sustainability: Outcomes of health programs: Illustrations from an on-line survey. *Evaluation and Program Planning, 31*, 335-346.
- Schuh, R. G., & 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., & Sowa, J. E. (2011). Performance management appraisal in human service organizations: Management and staff perspectives. *Public Personnel Management, 40*, 251-214.
- Six Sigma Cycle. (2013). Retrieved August 15, 2013 from: <http://www.sixsigmaonline.org>.
- Sobeck, J., & Agius, E. (2007). Organizational capacity building: Addressing a research and practice gap. *Evaluation and Program Planning, 30*, 237-246.
- Sokovic, M., Pavietic, D., & Kern Pipan, K. (2010). Quality improvement methodologies—PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC, and DFSS. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 43*, 476-483.
- Stevenson, J. F., Florin, P., Mills, D. S., & Andrade, M. (2002). Building evaluation capacity in human service organizations: A case study, *Evaluation and Program Planning, 25*, 233-238.
- Stockdill, S. H., Baizerman, M., & Compton, D. (2002). Towards a definition of the ECB process: A conversation with the ECB literature. In D. W. Compton, M. Baizerman, and J. Stockdill (Eds.), *The art, craft, and science of evaluation capacity building. New directions for evaluation*. No. 93 (pp. 7-25). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sutherland, S., & Katz, S. (2005). Concept mapping methodology: A catalyst for organizational learning. *Evaluation and Program Planning, 28*, 257-269.

- Toerpe, K. (2013, July-August). The rise of citizen science. *The Futurist*, 25-30.
- Tsai, W. H., Chou, W. C., & Hsu, W. (2009). The sustainability balanced scorecard as a framework for selecting socially responsible investment: *Journal of Operational Research Society*, 60, 1396-1410.
- Vallejo, P., Saura, R. M., Sunol, R., Kazandjian, V., Urena, V., & Mauri, J. (2006). A proposed adaptation of the EFQM fundamental concepts of excellence to health care based on the PATH framework. *International Journal for Quality Health Care*, 8, 327-335.
- van Loon, J.H.M., Bonham, G. S., Peterson, D.D., Schalock, R. L., Claes, C., & Decramer, A. E. (2013). The use of evidence-based outcomes in systems and organizations providing services and supports to persons with intellectual disability. *Evaluation and Program Planning*, 36, 80-87.
- Veerman, J. W., & 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.
- 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.
- Wu, H-Y., Lin, Y-K., & Chang, C-H. (2011). Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 34, 37-50.