

Estrategias de mejora de la calidad referenciadas al punto de vista del cliente, y al crecimiento de la organización, los análisis financieros y los procesos internos

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

SUPLEMENTO N.º 2 DEL MANUAL DE LA OEES

Diciembre de 2014

Introducción

La *Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEES)* cada vez más se está utilizando como marco para la mejora continua de la calidad (MCC) (Schalock et al, 2014). Como se muestra en el bucle de mejora de la calidad presentado en la Figura 1, los cuatro pasos de mejora de calidad implican:

1. **Evaluación:** implica determinar, (a) a partir de entrevistas, encuestas, o declaraciones de política escritas, los objetivos de la organización relacionados con su misión y los resultados esperados, y (b) el patrón y la intensidad de las necesidades de mejora de la calidad basándose en las cuatro perspectivas del rendimiento evaluados según la OEES: las del cliente y las del crecimiento de la organización, análisis financieros, y procesos internos.
2. **Planificación:** incluye a los equipos de mejora de calidad utilizando un formato de planificación centrada en los resultados para sintetizar los resultados de la evaluación y para desarrollar los componentes de un Plan de Mejora de la Calidad (MC).
3. **Hacer:** implica un proceso interno, colaborativo y orientado a la acción en el que un equipo de mejora de la calidad implementa y supervisa su Plan de MC.

4. Evaluación: se produce en dos niveles: (a) evaluación a nivel micro para determinar si se ha producido el resultado esperado del objetivo específico de mejora de la calidad, y (b) evaluación a nivel macro para volver a administrar el OEES y así poder determinar si se ha producido un cambio en uno o más de las perspectivas basadas en el rendimiento.



Figure 1. Continuous Quality Improvement Loop

Con el aumento del uso de la *OEES* para el MCC, ha surgido una necesidad concurrente de proporcionar estrategias más específicas de mejora de calidad asociadas a cada uno de los 20 indicadores basados en buenas prácticas o en la evidencia en los está basada la *OEES*. A modo de recordatorio, los 20 indicadores basados en evidencia reflejan buenas prácticas que potencian la eficacia y la eficiencia de una organización. Estos 20 indicadores se enumeran en la Tabla 1 y se organizan en torno a las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento.

Tabla 1 Perspectivas de rendimiento basadas en indicadores e indicadores de buenas prácticas evaluados en la <i>OEES</i>
<p><i>Perspectiva del cliente</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p><i>Perspectiva de crecimiento</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p><i>Perspectiva económica</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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.
<p><i>Perspectiva de los procesos internos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 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.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">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. |
|---|

Visión general del Suplemento n.º 2 de la OEES

El propósito de este *Suplemento del Manual de la OEES* (n.º 2) es presentar estrategias específicas para mejorar la calidad asociadas a cada indicador de buenas prácticas según se evalúan mediante la *OEES*. La Sección I proporciona estrategias de mejora de la calidad (MC) relacionadas con la perspectiva del cliente (Indicadores de buenas prácticas n.º 1-5); la Sección II, estrategias de MC relacionadas con el crecimiento de la organización (Indicadores n.º 6-10); la Sección III, estrategias de MC relacionadas con los análisis económicos de la organización (Indicadores n.º 11-15); y la Sección IV, las estrategias de mejora de la calidad relacionadas con los procesos internos de la organización (Indicadores n.º 16-20). En la presentación de cada estrategia de mejora de la calidad, afirmamos la estrategia como un verbo de acción y, luego, proporcionamos una explicación y ejemplos específicos de los procesos, procedimientos y herramientas que los usuarios pueden emplear en la ejecución de la estrategia. En general, el lector encontrará entre cuatro y cinco estrategias específicas para cada indicador de buenas prácticas.

La aplicación con resultado óptimo de cualquier estrategia de mejora de la calidad depende de la forma en que se aplica dentro de una organización o sistema en particular. Por lo tanto, en la Tabla 2 se presentan directrices para la implementación adecuada de estrategias de mejora de la calidad. Estas directrices, que se basan en una síntesis de los estudios recopilados por el Consorcio Internacional de Investigación sobre Prácticas Basadas en la Evidencia (2013), Meyers et al. (2012), Schalock y Verdugo (2012 y 2013) y Schalock et al. (2014), indican cómo

las estrategias de mejora de la calidad pueden aplicarse con éxito en las organizaciones de servicios humanos. Hemos dividido estas directrices en cuatro grandes grupos: cuestiones estructurales, enfoques de comunicación, estrategias de implementación y consideraciones culturales relacionadas con la organización.

Tabla 2

Directrices para la implementación adecuada de estrategias de mejora de la calidad.

Cuestiones estructurales:

- ✓ Consideraciones iniciales sobre la configuración del entorno (por ejemplo, la autoevaluación, el compromiso, la creación de capacidad)
- ✓ La creación de una estructura para la implementación (por ejemplo, equipos de alto rendimiento, el uso de procesos o formatos fáciles de usar)
- ✓ Estrategias de apoyo continuado (por ejemplo, la asistencia técnica, la evaluación de procesos, comentarios de apoyo)
- ✓ Fomentar el aprendizaje, el intercambio y la concepción de la organización como un productor de conocimiento

Enfoques de comunicación:

- ✓ Abordar los modelos mentales y proporciona formación en valores
- ✓ Dar seguridad a las personas sobre su futuro
- ✓ Comunicar una visión clara
- ✓ Ligar el cambio al interés propio

Estrategias de implementación:

- ✓ Demostrar que el cambio es posible a través de estudios piloto y proyectos de demostración de la mejora de la calidad
- ✓ Cambio de ritmo: dar pequeños pasos con refuerzo frecuente
- ✓ Empoderar a los consumidores y al personal de apoyo directo a través de su participación en equipos de alto rendimiento
- ✓ Centrarse en el autoconcepto de la organización: el cambio es posible
- ✓ Contratar sobre la base del valor; camino al conocimiento

Consideraciones culturales:

- ✓ El cambio permanente en la cultura profunda de la organización consiste en comunicar una visión clara basada en valores, empleando la colaboración, desarrollando

habilidades de pensamiento crítico y construyendo capacidades que respalden el cambio

- ✓ El aumento de la capacidad requiere una organización más racional y sostenible en relación con sus procesos internos, una organización más inteligente en cuanto a su uso eficiente de sus diferentes recursos y una organización más orientada al aprendizaje sobre la producción y la transferencia del conocimiento

En nuestro trabajo con la *OEES*, definimos la mejora continua de la calidad (MCC) como un proceso interno, colaborativo y transformador que se centra en la mejora de la eficacia y la eficiencia de una organización. Los pasos de mejora de calidad, tal y como se muestran en la Figura 1, incorporan los enfoques o ciclos de la de la calidad que se encuentran tanto en organizaciones sin ánimo de lucro como en organizaciones comerciales (véase Schalock et al., 2014 para consultar referencias específicas).

Además de proporcionar un marco para la MCC, los usuarios de la *OEES* han descubierto que las cuatro perspectivas que abarca la *OEES* también proporcionan un marco útil para conceptualizar *el emprendimiento social* y para hacer avanzar a la organización hacia *una mentalidad de empresa social*. Definimos la empresa social como la combinación de la eficacia y la eficiencia de una mentalidad empresarial, y los valores y la misión de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Sección I:

Estrategias de mejora de la calidad: Perspectiva del consumidor

Indicador de buenas prácticas n.º 1: Alinea los servicios/apoyos con las necesidades de apoyo identificadas

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Utiliza un modelo lógico de programa para mostrar la secuencia lógica de los resultados, procesos y entradas del nivel individual	<ul style="list-style-type: none">➤ Entrada = metas personales y necesidades de apoyo evaluadas relacionadas con las principales áreas de actividad vital (por ejemplo, vida en el hogar, vida comunitaria, formación permanente, empleo, salud y seguridad, actividades sociales, protección y defensa) y las necesidades de apoyo médico y de comportamiento excepcionales➤ Proceso = elementos de un sistema de apoyos (por ejemplo, los apoyos naturales, tecnología, prótesis, educación (nuevas habilidades), adaptación del entorno, incentivos, fortalezas o activo personales, y servicios profesionales➤ Resultado = dimensiones de calidad de vida (desarrollo personal, autodeterminación, relaciones interpersonales, inclusión social, derechos, bienestar emocional, bienestar físico y bienestar material). En el Indicador de buenas prácticas n.º 3 se describen otras categorías de resultados personales.
2. Desarrolla un proceso o formato prototípico del Plan de Apoyos Individual (PAI)	<ul style="list-style-type: none">➤ Columna 1: Centrado en los resultados (véase más arriba "Resultado")➤ Columna 2: Listado de las metas personales y necesidades de apoyos evaluadas más importantes (véase más arriba "Entrada")➤ Columna 3: Estrategias de Apoyo Individual (véase más arriba "Proceso")➤ Columna 4: Para cada estrategia existe un objetivo de apoyo asociado que contiene: (a) un verbo de acción (lo que se hace), una descripción de la estrategia de apoyo específica (véase más arriba "Proceso") y un resultado esperado➤ Columna 5: Requisitos para la implementación (quién, qué, cuándo y dónde)

	<p>➤ Columna 6: Requisitos de supervisión y evaluación. La supervisión implica determinar el estado de la estrategia de apoyo que se implementa; la evaluación consiste en determinar el estado del resultado previsto que se indica en cada objetivo el apoyo</p>
<p>3. Implementa prácticas basadas en la evidencia para alinear mejor las necesidades de apoyo identificadas y las estrategias específicas de apoyo (dentro de un proceso de planificación centrada en los resultados)</p>	<p>➤ Entrada: (a) Aplicar la <i>Escala de Intensidad de Apoyos</i> (adultos y niños) para identificar sus necesidades de apoyo (Thompson et al, 2014.); (b) utilizar Planificación Centrada en la Persona para establecer las metas personales y las necesidades de apoyo pertinentes</p> <p>➤ Proceso: (a) establecer un PAI basado en datos cualitativos y cuantitativos; (b) especificar una estrategia de apoyos individualizados específica para abordar la meta personal o la necesidad de apoyos específica; (c) usar equipos de alto rendimiento integrados por los consumidores, los miembros de la familia y los profesionales de apoyo directo para priorizar objetivos, alinear resultados con estrategias específicas para mejorar la calidad de vida, y especificar los requisitos de implementación, supervisión y evaluación; y (d) resumir el PAI en una sola página que tenga un formato fácil de leer</p> <p>➤ Resultado: véase el Indicador de buenas prácticas n.º 3</p>

Indicador de buenas prácticas n.º 2: Informa del número de clientes que viven o trabajan en entornos más independientes, productivos e integrados en la comunidad.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Enumera los distintos tipos de programas ofrecidos por la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los ejemplos típicos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Educación (especial, inclusiva) • Vida (independiente, semi independiente, estructurada) • Empleo (inclusivo, con apoyo, taller) • Actividad diaria (actividades de la vida diaria, servicios de habilitación, participación en la comunidad)
2. Define operativamente los niveles dentro de cada tipo de programa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empleo <ul style="list-style-type: none"> • Jornada completa (más de 35 horas por semana) • Tiempo parcial (menos de 35 horas por semana) • Empleo con apoyo (en un entorno de trabajo inclusivo) • Fábrica del centro (negocio gestionado por la institución) • Taller protegido (empleo remunerado dentro de un entorno protegido, salario por debajo del mínimo común) ➤ Residencial <ul style="list-style-type: none"> • Vida independiente (solo, con mínimos apoyos) • Vida semi independiente (gama de servicios de apoyo proporcionados) • Casa de acogida o familia extensa • Vida en comunidad (2-6; 6-10; 10-15) • Vida supervisada (mayores de 15 con 24 horas de supervisión)
3. Recopila los datos y establece la línea de referencia de la organización basándose en los clientes y el tipo de participación en el programa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar una lista de lugares para vivir, trabajar y de la comunidad, desde entornos segregados a los más integrados, donde la gente vive y pueden vivir y trabajar en el futuro ➤ Ampliar el análisis de entornos alternativos a las organizaciones que trabajan con el mismo grupo objetivo o un grupo estrechamente relacionado
4. Se informa a las partes interesadas y a la comunidad sobre el programa de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar un informe anual para la comunidad que cubra las tareas realizadas y los resultados obtenidos en relación con el paso de clientes a entornos más inclusivos ➤ Examinar nuevas opciones para el futuro y desarrollar nuevos planes

Indicador de buenas prácticas n.º 3: Mide resultados personales.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Define de forma operativa cuáles son las categorías de resultados personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las siguientes áreas de resultados personales prototípicas se basan en el trabajo de Schalock et al. (2010), Schalock y Luckasson (2014), y Schalock y Verdugo (2012). ➤ Dimensiones del funcionamiento humano <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad intelectual • Conducta adaptativa • Salud • Participación • Contexto ➤ Dimensiones centrales de calidad de vida <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo personal • Autodeterminación • Relaciones interpersonales • Inclusión social • Derechos • Bienestar emocional • Bienestar físico • Bienestar material ➤ Indicadores sociales <ul style="list-style-type: none"> • Nivel socioeconómico (por ejemplo, educación, ocupación, ingresos) • Salud (por ejemplo, longevidad, bienestar, acceso a servicios sanitarios) • Bienestar subjetivo (satisfacción con la vida, afecto positivo (felicidad, alegría), ausencia de afecto negativo (tristeza o preocupación, impotencia))
<p>2. Selecciona los resultados del área de resultado (es decir, categoría de resultado) que es coherente con la misión y los resultados buscados de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seleccione de la lista de arriba

<p>3. Adopta una escala psicométrica validada para medir los resultados personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elija una escala con buenas propiedades de fiabilidad y validez; relevante cultural y contextualmente ➤ Si no se dispone de una buena escala, seleccione la escala más adecuada que puede utilizar y desarrolle un plan para tomar decisiones sobre la medición de los resultados personales basado en la experiencia clínica y la participación de la familia ➤ Seleccione una escala con subescalas para medir los informes de los propios consumidores (o adáptela a este efecto) y el informe de los trabajadores directos o los equipos de alto rendimiento ➤ Herramientas sugeridas para evaluar los resultados relacionados con la calidad de vida: Inico-Feaps (Verdugo et al., 2013), San Martín (Verdugo et al., 2014), Gencat (Verdugo et al., 2010), Escala de resultados personales (van Loon, 2008), Kidslife (Gómez et al., manuscrito en preparación). Consúltense los artículos y libros publicados o el Mental Measurement Yearbook de Buros para obtener escalas relacionadas con otras áreas de resultados.
<p>4. Utiliza categorías de resultados y e información de evaluación de resultados para desarrollar un Plan de Apoyos Individual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar las puntuaciones de la dimensión de resultados que se pueden utilizar para establecer prioridades en la planificación de los apoyos individuales ➤ Equilibrar la importancia de la información proporcionada "a" la persona y "para" la persona ➤ Confirmar la existencia de estrategias de soportes apropiadas para alinear las estrategias de apoyos y las dimensiones o categorías de resultados ➤ Todas las actividades y rutinas programadas deben realizarse siguiendo el marco de las ocho dimensiones de calidad de vida o un marco conceptual que sea igualmente holístico o exhaustivo ➤ Desarrollar nuevas estrategias y alianzas para expandir las estrategias opcionales ➤ Explicar el PAI para cualquier persona implicada en la vida de la persona

Indicador de buenas prácticas n.º 4: Informa y analiza los resultados personales agregados.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Obtiene datos agrupados sobre los resultados personales de todos los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medir los resultados personales con la misma escala o herramienta utilizada con todos los clientes del programa, o con la unidad de la organización ➤ Seleccionar una escala que permita, con una fiabilidad y validez, examinar los datos agrupados por dimensiones, percentiles o puntuación total ➤ Véase el Indicador de buenas prácticas n.º 3 para obtener la lista de las categorías de resultados personales
2. Analiza los datos agregados de los resultados de los consumidores pertenecientes a la misma unidad, programa o servicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparar los resultados de todos los consumidores en cada dimensión, definir qué dimensiones deben mejorar, establecer prioridades y decidir las estrategias para mejorar los resultados ➤ Desarrollar planes de mejora de la calidad de vida de la organización basándose en los datos ➤ Compartir datos de los resultados personales con los profesionales y las familias para que puedan participar sugiriendo cambios para mejorar
3. Conecta los resultados de nivel personal y del nivel de la organización para garantizar la alineación vertical	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprobar la alineación entre las prácticas individuales y organizativas, y las categorías de resultados para garantizar que los resultados a nivel individual se agregan y se consideran resultados organizativos ➤ Implementar estrategias (actividades, programas, recursos, horarios, etc.) para alinear las prácticas basadas en la evidencia de las organizaciones y de los individuos
4. Compara los datos agregados de la organización, programa o unidad con organizaciones, programas o unidades similares	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer una red de colaboración con otras organizaciones que trabajen basándose en un enfoque de calidad de vida ➤ Definir e implementar un sistema para comparar los datos y perfiles de diferentes organizaciones (por ejemplo, perfiles de proveedores; Gómez et al, 2013). ➤ Intercambiar entre las organizaciones las herramientas, documentos, etc. que hayan demostrado ser útiles ➤ Publicar y difundir las prácticas basadas en la evidencia y las mejores prácticas asociadas con unos mejores resultados personales
5. Informa a las partes interesadas sobre los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar resúmenes breves sobre los resultados y comunicarlos a las partes interesadas

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">➤ Examinar los resultados desde una perspectiva organizacional, y desarrollar nuevas formas y estrategias para mejorar los resultados |
|--|---|

Indicador de buenas prácticas n.º 5: Usa la tecnología para mejorar los resultados personales

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Incorpora la tecnología de asistencia (es decir, tecnología inteligente, como teléfonos inteligentes, tabletas y otros instrumentos tecnológicos) para mejorar los resultados personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incluir en el PAI estrategias basadas en herramientas tecnológicas que faciliten la autonomía, la movilidad y la independencia de transporte ➤ Desarrollar estrategias de apoyo para mejorar las relaciones interpersonales a través de la comunicación ➤ Incorporar a los miembros de la familia y a los profesionales de atención directa para apoyar un uso fácil por parte de los consumidores de las herramientas tecnológicas ➤ Utilizar las redes sociales para informar e incluir a otros miembros de la comunidad en diferentes tareas ➤ Utilice sistemas de comunicación aumentativos y alternativos a través de los recursos tecnológicos (tabletas, etc.).
<p>2. Utiliza sistemas de información basados en ordenadores o sistemas electrónicos y digitales para sintetizar la información y desarrollar el PAI del individuo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar o adoptar un sistema informático que alinee las metas de la persona, las necesidades de apoyo y estrategias de apoyo para facilitar la implementación y la evaluación de los resultados ➤ Usar información fácil de leer, imágenes, fotos de clientes, fotografías y pictogramas para incorporar a los consumidores a diferentes tareas ➤ Utilizar ejemplos de vídeo con instrucciones verbales ➤ Diseñar software y aplicaciones que permitan a todas las personas de su red personal participar (incluido el intercambio de datos)
<p>3. Utiliza el software basado en ordenadores para vigilar la aplicación del PAI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar software (accesible a los consumidores y las familias) para facilitar la implementación del PAI; incluir a los profesionales, familiares y otros miembros de la red de apoyo del cliente ➤ Examinar la información para identificar los resultados personales y la necesidad de mejorar las estrategias de apoyo ➤ Enseñar y formar en la utilización de los recursos tecnológicos al consumidor y a todos los miembros que participan en el Equipo de apoyos ➤ Informar sobre el estado de ejecución del programa de apoyo individual basándose en la información obtenida del sistema

<p>4. Utiliza la información en tiempo real sobre los resultados personales para evaluar la eficacia de las estrategias de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Desarrollar PAI de una página que sean fáciles de usar e incorporen un marco de resultados personales➤ Especificar las estrategias de apoyo concretas que se deben emplear (y dónde y cuándo)➤ Especificar las personas responsables de la implementación de las estrategias de apoyo respectivas➤ Transferir el PAI a una plataforma informática (por ejemplo, teléfono inteligente, tableta)
---	---

Sección II:

Estrategias de mejora de la calidad: Perspectiva de crecimiento

Indicador de buenas prácticas n.º 6: Articula la misión y resultados buscados de la organización.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Describe la misión de la organización (el porqué y el qué)	<ul style="list-style-type: none">➤ El "porqué" refleja los valores centrales de la organización. Los ejemplos incluyen mejorar la calidad de vida de los participantes, el funcionamiento humano, la participación en las principales áreas de actividad vital, la eficacia de la organización y su eficiencia➤ El "qué" representa los recursos y soportes. Ejemplos: servicios (a): residencial, empleo, educación, rehabilitación (profesional), actividad diaria, asesoramiento, legal; (b) apoyos: tecnología de asistencia, prótesis, educación (nuevas habilidades), alojamiento en el entorno transporte
2. Supervisa la relación entre la misión y el resultado deseado	<ul style="list-style-type: none">➤ Alineación implica un verbo de acción, una acción específica y uno o más resultados deseados➤ Ejemplos:<ul style="list-style-type: none">• proporcionar apoyos basados en la comunidad para mejorar la calidad de vida de los participantes• proporcionar apoyos individualizados para mejorar el funcionamiento humano• participar en la planificación centrada en la persona para mejorar la autodeterminación y la participación• utilizar perspectivas basadas en el rendimiento para garantizar un enfoque equilibrado sobre la planificación y la evaluación de la eficacia y la eficiencia de una organización

<p>3. Define operacionalmente resultados deseados en términos de áreas de resultados personales y medidas de resultados organizativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los resultados personales son los beneficios obtenidos por las personas y son el resultado directo o indirecto de las actividades del programa, los servicios y los apoyos. Las áreas de resultados personales incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensiones del funcionamiento humano (habilidades intelectuales, conducta adaptativa, salud y participación) • Dimensiones de calidad de vida (desarrollo personal, autodeterminación, relaciones interpersonales, inclusión social, derechos, bienestar emocional, bienestar físico y bienestar material). • Áreas de actividad vital para adultos: vida en el hogar, vida comunitaria, formación permanente, empleo, salud y seguridad, actividades sociales, protección y defensa • Áreas de actividad vital para niños: vida en el hogar, vida comunitaria y actividades en el barrio, participación en el colegio, aprendizaje escolar, salud y seguridad, actividades sociales, actividades de defensa ➤ Los resultados organizativos se definen típicamente como las medidas de la eficacia de la organización (desde la perspectiva del cliente y del crecimiento de la organización) y la eficiencia (desde la perspectiva de los análisis financieros de la organización y los procesos internos). Algunos resultados organizativos de ejemplo incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva eficacia-cliente: mejores resultados personales • Perspectiva eficacia-crecimiento: más opciones en el programa, mayor participación de los profesionales • Perspectiva de eficiencia-análisis financiero: reduce tasa de gastos generales, mayor porcentaje del presupuesto asignado a apoyos y servicios para los consumidores • Perspectiva eficiencia-procesos internos: alineación de procesos y funciones, y sistemas de información basados en la web
---	--

Indicador de buenas prácticas n.º 7: Participa en colaboraciones.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Lleva a cabo un análisis DAFO	➤ Analizar los puntos débiles (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O)
2. Desarrolla una justificación para asociarse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Basar la justificación en los resultados del análisis DAFO ➤ Basar la justificación en otros factores tales como los costes, la experiencia, la influencia, la eficacia o la reducción de los despidos
3. Entiende los procesos involucrados en asociación exitosa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los procesos de asociación exitosa implican (Daigneault, 2014; Fletcher et al, 2014; Hamilton et al, 2014): <ul style="list-style-type: none"> • liderazgo coordinado • una visión clara y un plan para establecer una colaboración que cree un impulso para desarrollar redes y motivar la participación en la red • una colaboración continua y un ciclo constante de cuestionamiento que incluya el diálogo, la toma de decisiones y la evaluación alrededor de un propósito compartido • participación de las partes interesadas
4. Entra en colaboración o asociación con otras organizaciones para desarrollar servicios programáticos (por ejemplo, el transporte, el empleo, la vivienda, la educación) para mejorar los resultados personales o organizativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seleccione a socios que se encuentren en aproximadamente las mismas fases del desarrollo o evolución (Urban et al., 2014). Fases y características típicas: <ul style="list-style-type: none"> • Iniciación: implementación inicial o adaptación o cambio continuado y rápido o sustancial

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo: la mayoría de los elementos del programa se implementan con solo pequeñas adaptaciones y la organización dispone de procedimientos o protocolos formales por escrito • Difusión: programa implementado en varios sitios y totalmente protocolizado • Estabilidad: el programa se implementa de forma coherente ➤ Seleccionar las organizaciones asociadas que son compatibles culturalmente. Las creencias clave en este sentido implican (Helitzer et al, 2014): <ul style="list-style-type: none"> • Creencias normativas: los valores centrales y la cultura de la organización • Creencias de comportamiento: papel de los clientes y los profesionales en la formación de políticas y en las prácticas en curso • Creencias de control: estructura administrativa y estrategias de gestión
<p>5. Entra en colaboración o asociación para desarrollar la coordinación de apoyos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seleccionar organizaciones que ponen el acento en el paradigma de los apoyos y utilizan elementos de un sistema de apoyos (por ejemplo, los apoyos naturales, tecnología, prótesis, educación (nuevas habilidades), adaptación del entorno, incentivos, fortalezas o activo personales, y servicios profesionales como forma de apoyo ➤ Seleccionar las organizaciones que tienen un enfoque similar con respecto al desarrollo, la implementación, la supervisión y la evaluación de los planes de apoyo (por ejemplo, equipos de apoyos) ➤ Seleccionar las organizaciones que cuenten con procedimientos para el seguimiento y evaluación de objetivos de apoyo
<p>6. Entra en colaboración o asociación para desarrollar capacidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formar asociaciones sobre temas candentes a los que se enfrentan las organizaciones:

	<ul style="list-style-type: none">• control de costes• cuestiones informáticas: suministro de información en tiempo real a las partes interesadas y los sistemas de información necesarios para la evaluación de resultados• asignación equitativa de recursos• implementación y planificación de servicios en tiempo real <p>➤ Los socios pueden incluir universidades, empresas de TI y emprendedores del sector privado</p>
--	---

Indicador de buenas prácticas n.º 8: Desarrolla opciones de programas.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Usa datos agregados de las necesidades de apoyos (véase Indicador n.º 1) y los datos de resultados sobre la persona (véase el Indicador n.º 3) para identificar las necesidades del programa</p>	<p>➤ Revisar los datos de necesidades de apoyos relativos a las principales áreas de actividad vital y las necesidades de apoyos médicos y conductuales excepcionales, y datos de los resultados personales relacionados con las dimensiones del funcionamiento humano, calidad de las dimensiones vitales o indicadores sociales (véanse los Indicadores n.º 1, 3 y 6)</p>
<p>2. Adopta las mejores prácticas en relación con una serie de opciones de programas o categorías de resultados personales basadas en los análisis realizados en el Indicador de buenas prácticas n.º 3</p>	<p>➤ Las mejores prácticas requieren el desarrollo implicará opciones de programa basadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • las principales áreas de actividad vital y las necesidades de apoyo de los participantes relacionadas con esas áreas • la disponibilidad de alternativas basadas en la comunidad y la provisión de apoyos personales y ambientales en relación con esas actividades • asociaciones relacionadas con los servicios del programa, la coordinación de apoyos y el desarrollo de capacidades (véase "Participa en colaboraciones": Indicador n.º 7) <p>➤ Una matriz, con áreas de soporte y las características correspondientes, incluiría:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el hogar y la vida en comunidad (casas inteligentes, transporte, actividades de acceso y participación en la comunidad, apoyos de conducta positiva, el uso de las agencias comunes) • aprendizaje permanente (uso de dispositivos informáticos, profesionales del ámbito residencial considerados como "profesores" que fomentan el desarrollo de habilidades, el uso de estrategias autodidácticas)

	<ul style="list-style-type: none"> • empleo integrado (análisis de trabajo, búsqueda de trabajo, entrenadores de trabajo, apoyos de compañeros de trabajo) • salud y seguridad (acceso a la atención sanitaria, cuidados en el hogar para necesidades de apoyo médico excepcional, programas de nutrición, énfasis en el buen estado físico, programas de movilidad, ejercicio y oportunidades de ocio) • propiedad de la vivienda e iniciativas emprendedoras (planificación financiera, asesores financieros, asesoría legal)
<p>3. Considera los factores importantes que influyen en el desarrollo exitoso de las opciones del programa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores que influyen <ul style="list-style-type: none"> • Opciones de financiación o recursos • Políticas gubernamentales • Opciones de financiación o recursos • Potencial de colaboración • Recursos humanos (por ejemplo, conocimientos) • Coste-beneficio • Capital social ➤ "Desbloquear" los factores contextuales implica (Manchester et al., 2014): <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de los factores contextuales que dificultan el cambio • La identificación de las fuerzas impulsoras del cambio • La identificación de las formas de promover la adopción • La identificación de las formas de incrementar la participación de las partes interesadas
<p>4. Reconfigura programas actuales o desarrolla otros nuevos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volver a configurar o reorientar los programas actuales ➤ Crear acuerdos de colaboración ➤ Establecer proyectos piloto ➤ Iniciar proyectos de demostración ➤ Utilizar agencias comunes

Indicador de buenas prácticas n.º 9: Utiliza y evalúa equipos de alto rendimiento.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Reconoce los factores que componen un equipo exitoso	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los cinco factores que componen un equipo exitoso son (Stark et al, 2014): <ul style="list-style-type: none"> • profesionalidad • liderazgo • estabilidad afectiva • habilidades interpersonales • recursos ➤ Herramienta sugerida para evaluar estos cinco factores: Championship Formula Inventory (CFI). Disponible en línea en: www.CFI-360.com
2. Incorpora en las políticas de recursos humanos los factores de equipos de alto desempeño que tienen éxito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramienta sugerida: <i>Championship Formula Inventory</i> (Stark et al., 2014). Disponible en línea en: www.CFI-306.com ➤ Áreas de políticas de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de contratación • Políticas de evaluación del personal • La formación del personal y las políticas y procedimientos de desarrollo de recursos humanos • Políticas de remuneración • Políticas de promoción
3. Basa la formación del personal y el desarrollo de equipos en las dimensiones de los factores los equipos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La profesionalidad incluye: <ul style="list-style-type: none"> • normas profesionales • ética profesional • resolución de problemas ➤ El liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> • "coaching" e instrucción • inspiración y empoderamiento

	<ul style="list-style-type: none"> • colaboración y asociación ➤ Estabilidad afectiva incluye: <ul style="list-style-type: none"> • tolerancia al estrés • control de impulsos • perseverancia ➤ Las habilidades interpersonales incluyen <ul style="list-style-type: none"> • relaciones sociales • gestión de conflictos • adaptabilidad ➤ Los recursos incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • gestión del tiempo • conocimiento • tecnología
<p>4. Establece equipos de alto rendimiento para llevar a cabo funciones críticas en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Equipo de apoyos</u>: compuesto por la persona que recibe los apoyos y los servicios, su miembro de la familia o tutor, un coordinador de apoyos, profesionales de apoyo directo que trabajan con la persona, y uno o más profesionales en función de las necesidades de apoyo de la persona. Las responsabilidades del equipo de apoyos son desarrollar, implementar, supervisar y evaluar el plan de apoyos individual. ➤ <u>Equipo de mejora de la calidad</u>: compuesto por las partes interesadas que conocen las políticas, las prácticas y los sistemas de información de la organización, y que están involucrados en la ejecución de sus políticas. Las responsabilidades del equipo de mejora de la calidad son determinar los objetivos de la organización y sus necesidades evaluadas de mejora de calidad, identificar las estrategias de mejora de la calidad, y desarrollar, implementar, supervisar y evaluar el plan de mejora de la calidad.
<p>5. Utiliza estrategias de apoyo activas para mejorar el trabajo del equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se centra en la calidad de vida de los usuarios del servicio y en cómo los profesionales impulsan la calidad de vida

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asignar y organizar a los profesionales para ofrecer apoyo cuándo y cómo usuarios de los servicios lo necesiten y lo deseen ➤ Formar a los profesionales para que presten mejores apoyos pasando tiempo con ellos, proporcionándoles comentarios sobre su trabajo y creando buenas prácticas ➤ Revisar la calidad del apoyo proporcionado por cada profesional realizando una supervisión individualizada y periódica y descubriendo nuevas formas de ayudar al personal mejorarla ➤ Revisar el éxito del equipo de profesionales a la hora de fomentar la participación de cada persona en actividades y relaciones significativas en las reuniones regulares del equipo; además, encontrar maneras de mejorarlo (Beadle-Brown et al, 2014; Stancliffe et al, 2008)
<p>6. Evalúa equipos de alto rendimiento en términos de factores y características de los equipos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores del equipo: <ul style="list-style-type: none"> • cambios longitudinales en los perfiles individuales (herramienta sugerida: CFI) • cambios longitudinales en el perfil del equipo (herramienta sugerida: CFI) ➤ Características del equipo: El grado en que los miembros del equipo indican que se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> • involucrados • informados • organizados • responsables • empoderados

Indicador de buenas prácticas n.º 10: Supervisa la satisfacción laboral y desarrolla programas de enriquecimiento laboral.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Entiende lo que impulsa la motivación y satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ D. Pink (2011): factores que impulsan la motivación y satisfacción en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Finalidad • Dominio ➤ E. Herzberg et al. (1959): factores laborales que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación: <ul style="list-style-type: none"> • logro • reconocimiento por logro • el propio trabajo • responsabilidad • promoción ➤ E. Herzberg et al. (1959): factores de higiene de trabajo que previenen la insatisfacción laboral: <ul style="list-style-type: none"> • política y administración de la organización • soporte técnico • sueldo • condiciones laborales • relaciones interpersonales
2. Supervisa la motivación y satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar internamente o investigar la motivación y la satisfacción laboral, centrándose en las listas anteriormente proporcionadas por Pink (2011) o Herzberg et al. (1959) ➤ Usar inventarios de satisfacción laboral publicados (consúltase el Buos Mental Measurement Yearbook para obtener herramientas específicas)
3. Aborda los factores de satisfacción y motivación laboral que se han supervisado para aumentar la motivación y satisfacción en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autonomía <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para hacerlo • Estímulo hacerlo

	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo hacerlo • Con quién se hace (es decir, equipo) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finalidad <ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la misión de la organización • Comprensión clara de la organización los resultados personales que la organización intenta obtener • El papel propio en la mejora de los resultados personales ➤ Dominio <ul style="list-style-type: none"> • Cómo seguir creciendo en habilidades y conocimientos • Cómo aplicar habilidades y conocimientos • Desarrollar la percepción de que uno es realmente bueno en lo que hace • Autoeficacia: ¡sí, puedo hacerlo! ➤ Practicar el liderazgo distribuido implica deberes y responsabilidades compartidas, impulsar las sinergias y fomentar el liderazgo transformacional (Currie y Lockett, 2011; Gronn, 2002) ➤ Implementar procesos de toma de decisiones participativa que cuenten con la participación de las partes interesadas (Kaufman et al., 2014)
--	---

Sección III:

Estrategias de mejora de la calidad: Perspectiva de los análisis financieros

Indicador de buenas prácticas n.º 11: Compara costes unitarios en diferentes localizaciones y plataformas

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Define una unidad de servicio y establece un método estándar para el cálculo del coste unitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las opciones para definir una unidad de servicio incluyen: una persona-hora de servicio/apoyo prestado, una persona-día de servicio/apoyo prestado, una persona-mes de servicio/apoyo prestado. ➤ Coste unitario = (Total de costes fijos + Total de costes variables)/unidades de servicio totales previstas. ➤ Los costes fijos son costes que no varían al corto plazo, con independencia de los cambios en el número de unidades de servicios prestadas. Algunos ejemplos incluyen amortización, depreciación, gastos financieros y los impuestos sobre inmuebles. ➤ Los costes variables son los costes que varían en función del número de unidades de servicio prestadas. ➤ El resultado es el coste de una unidad del servicio ofrecido (como la cantidad de dólares para prestar servicios de apoyo a una persona por un día).
<p>2. Define lugares y plataformas de servicio que ofrecen comparaciones significativas y calcula sus costes unitarios de acuerdo con el método estándar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maneras de definir plataformas de servicios pueden incluir servicios residenciales en la comunidad, servicios residenciales en instituciones, los servicios de actividades de día, servicios de empleo y los programas gubernamentales. ➤ Los factores relevantes de comparación de ubicaciones pueden incluir la densidad de población (ciudad vs. zona suburbana), el tipo de residencia (bloque de apartamentos,

	<p>apartamentos de dos pisos, casas unifamiliares), los ingresos medios regionales el sector clave de la región (fabricación, finanzas, alta tecnología, agricultura, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calcular los costes unitarios de cada una de las plataformas o ubicaciones de acuerdo con el método estandarizado definido en la anterior estrategia de mejora de calidad.
<p>3. Analiza los costes unitarios en diferentes ubicaciones y plataformas para determinar los factores de coste que subyacen a las diferencias de costes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calcular y comparar los costes unitarios de las diferentes plataformas de servicios y ubicaciones de acuerdo con las definiciones y enfoques definidos en las dos estrategias anteriores de mejora de calidad. ➤ Analizar para determinar posibles factores de coste que subyacen a las diferencias de costes. Algunos factores de costes comunes incluyen los costes de la mano de obra, los bienes inmuebles, la alimentación, la energía, el transporte y las instalaciones (autogestionadas en oposición a comunitarios o externalizados). ➤ Evaluar las necesidades de apoyos, tal como se determinen mediante el uso de la <i>Escala de Intensidad de Apoyos</i> (Thompson et al., 2014). Aunque la intensidad de las necesidades de apoyo es siempre un factor de coste, el propósito de esta estrategia de mejora es descubrir factores de coste que no sean las necesidades de apoyo evaluadas.
<p>4. Desarrolla formas de reducir los costes o aumentar la calidad y la cantidad de los servicios según los factores de coste definidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las estrategias de reducción de costes varían ampliamente, ya que cada contexto es diferente. Lo más probable es que las organizaciones que pasan de servicios institucionales a los servicios en la comunidad busquen las diferencias de costes entre en la propia institución y la externalización, especialmente en lo que respecta a la prestación de servicios de apoyos médicos. ➤ Coste laboral: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de voluntariado en cooperación con las universidades locales o grupos cívicos tales como iglesias.

	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar con mayor precisión las necesidades de apoyo y emplear personal de apoyo por hora durante períodos de más necesidades de apoyo. ➤ Coste de transporte: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer los programas cerca de rutas de transporte público. • Negociar precios especiales con los proveedores de transporte. ➤ Costes de alimentación y abastecimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos especiales de precios con tiendas, tiendas y restaurantes locales.
--	--

Indicador de buenas prácticas n.º 12: Informa sobre el porcentaje de presupuesto asignado a apoyos referidos a los clientes.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Define operativamente componentes de sistema de apoyos para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los componentes del sistema de apoyos referenciados al cliente son los servicios que afectan directamente a los clientes que reciben apoyos. (Por ejemplo, soluciones habitacionales residenciales, programas de actividades de día, formación laboral, transporte, planificación de apoyos y evaluaciones) ➤ Muchas veces un departamento o la unidad que presta el servicio se pueden ver obligados a realizar tareas que no afectan directamente a los clientes que sirven, como auditorías gubernamentales, informes de gestión, papeleo, reuniones y formación. Se pueden recopilar los datos para evaluar la cantidad o el porcentaje de recursos (horas por empleado, equipo de oficina, materiales, etc.) dedicados a estas tareas. ➤ La cifra resultante se puede utilizar para diferenciar entre los gastos de cliente y lo que no se aplican al cliente, por lo que

	refleja con mayor precisión lo que realmente está presupuestado para servicios al cliente dentro de cada componente de los servicios de apoyo.
2. Calcula el porcentaje del presupuesto total asignado a los apoyos para el cliente, lo que refleja con precisión el coste directo de los servicios de apoyos para un cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principios contables tales como coste directo, incluido el coste de mano de obra directa y los costes de materiales directos, se pueden aplicar para el cálculo de los costes y presupuestos de cada componente en el sistema de apoyos. ➤ Tener en cuenta los posibles costes no relacionados con el cliente en cada sistema de componentes de apoyos, como se explica en la anterior estrategia de mejora de calidad. ➤ Una vez calculados los costes directos de cada componente en el sistema de soportes, se pueden agregar para producir el presupuesto y los costes totales de los servicios de apoyos para el cliente. ➤ Calcular el porcentaje del presupuesto total asignado a los apoyos para el cliente, lo que refleja con precisión el coste directo de los servicios de apoyos para un cliente
3. Realizar un seguimiento de los cambios porcentuales en el tiempo y determinar la forma de aumentar el porcentaje del presupuesto directo para servicios al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calcular y comunicar el porcentaje del presupuesto de forma regular, por ejemplo trimestral o semestralmente. ➤ Comunicar los factores que contribuyen a las tareas no referenciadas al cliente (como reuniones, informes, auditorías gubernamentales) a los responsables de la toma de decisiones apropiados con el fin de reducir los recursos gastados en estas tareas.

Indicador de buenas prácticas n.º 13: Supervisa la relación entre capital social y capital de la organización.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Define el capital social y el estándar de monetización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar una lista de categorías y elementos que se consideran como capital social de la organización. Ejemplos de categorías y elementos afines pueden incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones de voluntarios: horas de trabajo voluntario • Contribuidores financieros: contribuciones financieras, subvenciones, premios • Contribuidores de bienes y servicios: bienes materiales, equipos, servicios profesionales. • Organizaciones colaboradoras: proyectos, eventos, programas ➤ Desarrollar un estándar de calcular el valor monetario de los elementos anteriormente mencionados en las categorías. Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> • Cada hora de trabajo voluntario = salario mínimo • Nuevo equipo = valor de presupuesto más bajo • Equipo usado = valor justo de mercado • Compartir proyecto = coste cubierto por la organización colaboradora ➤ Publicar la lista y el cálculo estándar mediante su publicación en línea.
<p>2. Desarrolla un sistema de datos para la captura y el cálculo del capital social, según la definición de la política establecida de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los sistemas comerciales de gestión de contactos comerciales o de gestión de relaciones con los clientes pueden utilizarse para gestionar las relaciones de capital social, así como para realizar un seguimiento de las contribuciones, las donaciones y las colaboraciones en los proyectos. Muchos de estos sistemas se basan en la nube y se puede implementar en toda la organización. ➤ También se puede usar un simple libro de registro para anotar

	<p>la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la persona o la organización • Categoría de capital social • Elemento o contenido • Número • Total evaluado en la moneda local <p>➤ El departamento de contabilidad puede contabilizar la información e informar periódicamente sobre el total.</p>
<p>3. Informa sobre la proporción entre capital social y capital basado en la agencia, y analiza los factores de cambio</p>	<p>➤ Dividir el valor monetario estimado del capital social por el presupuesto total de la organización para determinar la relación entre el capital social y capital basado en la agencia.</p> <p>➤ Crear informes periódicos de este ratio (trimestral, semestral, anual).</p> <p>➤ Crear informes periódicos sobre el valor monetario evaluado del capital social (trimestral, semestral, anual).</p> <p>➤ Analizar los números y los datos de origen para determinar las causas del cambio.</p> <p>➤ Si se utiliza un sistema de CRM, utilice la información para el seguimiento de las relaciones actuales o para desarrollar nuevas relaciones en las categorías o áreas afectadas.</p>

Indicador de buenas prácticas n.º 14: Utiliza datos de costes fijos y variables para establecer una tasa de referencia

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Define los costes fijos y variables de acuerdo con los principios de contabilidad estándar aplicables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los costes fijos son costes que no varían al corto plazo, con independencia de los cambios en el número de unidades de servicios prestadas. Algunos ejemplos incluyen amortización, depreciación, gastos financieros y los impuestos sobre inmuebles. ➤ Los costes variables son los costes que varían en función del número de unidades de servicio prestadas. En los servicios humanos, esto puede incluir una compensación a los profesionales de servicio directo si el número de empleados-hora cambia según las necesidades específicas de apoyos o servicio.
<p>2. Calcula los costes fijos y variables totales, y determina la relación de los costes variables actuales y la tasa de referencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El coste fijo total puede calcularse sumando todos los gastos que se producen incluso si no se proporciona ningún servicio. ➤ Coste total variable = número total de unidades de servicio proporcionado X coste variable por unidad de servicio. ➤ Relación coste variable actual = coste variable total / coste fijo total ➤ Cuanto mayor es la proporción de los costes fijos más alto es el umbral de rentabilidad. <u>Una nota de advertencia y un desafío:</u> <i>Un umbral de rentabilidad más elevado para los proveedores de servicios sociales puede incentivar que una organización avance hacia un enfoque de servicio de grupo que puede desviarnos de la misión y los valores fundamentales de la organización.</i>
<p>3. Supervisa la ratio de costes con el paso del tiempo y analiza los factores de coste para descubrir formas de reducir los costes fijos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informar periódicamente sobre la relación entre coste fijo y variable (trimestral, semestral, anualmente). ➤ Analizar los factores de costes fijos para posibles reducciones de costes fijos. Algunos ejemplos de categorías son: <ul style="list-style-type: none"> • Edificio: operar en gran edificio institucional o alquilar

	<p>apartamentos y oficinas en función de las necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal de apoyo: personal a tiempo completo o personal por horas durante los periodos de mayor necesidad de apoyos.• Servicios médicos: unidad de fisioterapia interna con todos los servicios y el personal o servicios de fisioterapia de la propia comunidad según sean necesarios.
--	---

Indicador de buenas prácticas n.º 15: Analiza la tasa de gasto general para aumentar la eficiencia.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Define los gastos generales de acuerdo con los principios de contabilidad estándar aplicables</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los gastos generales son aquellos costes necesarios para operar como empresa u organización, pero que no se pueden atribuir directamente a una actividad empresarial, producto o servicio específicos. Aunque no puede proporcione directamente ningún cualquier servicio ofrecido, son necesarios para proporcionar un respaldo imprescindible a otras actividades de servicio directo. ➤ Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> • Gastos contables • Honorarios legales • Sueldos del personal administrativo • Depreciación • Gastos en seguros • Licencias y tasas gubernamentales • Impuestos a los bienes inmuebles • Servicios públicos para las oficinas ➤ Los gastos generales tienden a ser fijos, por lo que pueden incluirse como parte del cálculo del coste fijo total.
<p>2. Determina el enfoque apropiado para el cálculo de recargos y calcula la tasa de gastos generales actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La tasa de gastos generales es el total de costes indirectos para un período de referencia específico, dividido por una medida de asignación como el número de clientes, el número de horas de servicio directo o los metros cuadrados. ➤ Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Si el coste total por encima es de 50 000 € la medida de asignación es el número de clientes atendidos (100 en nuestro ejemplo), y el período de referencia es un trimestre, la tasa de gastos generales sería de 500 €por cliente por trimestre. • Si el coste total por encima es de 50 000 € la medida de

	<p>asignación es el número de horas de servicio directo (20 000 en nuestro ejemplo), y el período de referencia es un trimestre, la tasa de gastos generales sería de 2,50 €por cliente por hora.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La organización tiene que determinar un enfoque estandarizado para calcular los gastos generales en diferentes departamentos, centros de servicio y plataformas de manera que se pueda hacer un análisis relevante para encontrar maneras de reducir la tasa y los costes de los gastos generales.
<p>3. Supervisa la tasa de gastos generales con el paso del tiempo y analiza los factores de coste para descubrir maneras de reducir los gastos generales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear informes periódicos sobre la tasa de gastos generales (trimestral, semestral, anualmente). ➤ Una reducción de la tasa de gastos generales implica una mayor eficiencia. ➤ La tasa de gastos generales se puede reducir ya sea reduciendo el numerador (gastos generales) y/o aumentando el denominador (servicio prestado). ➤ Analizar los factores de gastos generales para posibles reducciones de costes.

Sección IV:

Estrategias de mejora de la calidad: Perspectiva de los procesos internos

Indicador de buenas prácticas n.º 16: Alinea de forma horizontal los componentes de entrada, proceso y resultados del programa.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Utiliza el concepto de alineación horizontal como base para el plan operativo de la organización	<ul style="list-style-type: none">➤ La alineación consiste en colocar o incorporar funciones y servicios organizativos fundamentales en una secuencia lógica.<ul style="list-style-type: none">• Entrada = (a) los datos de evaluación de la OEES (perspectiva del cliente y el crecimiento de la organización, análisis financieros y procesos internos), y (b) el análisis de contexto ambiental (por ejemplo, análisis DAFO, véase el Indicador n.º 7)• Proceso = proceso de planificación (por ejemplo, la mejora continua de la calidad; véase la Figura 1)• Resultado = resultados de la organización (véase el Indicador n.º 6)➤ En las personas, la alineación se produce cuando las metas personales y las necesidades de apoyo evaluadas (entrada) conducen de forma lógica a la prestación de un sistema de apoyos (proceso), que a su vez produce resultados personales valorados (resultado).➤ En la organización, la alineación se produce cuando se utilizan sus recursos como base para los servicios y las funciones de la organización, lo que conduce de forma lógica a resultados basados en el rendimiento, como resultados personales agregados.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Herramientas sugeridas: <i>OEEES</i>, Mapa Estratégico de Acción, plan táctico de una página (OPPM; Lencioni, 2012)
2. Visualiza la alineación horizontal desde una perspectiva de emprendimiento social cuando se implementa el plan operativo de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Use un "lienzo de modelo de negocio" ➤ Los componentes del lienzo de modelo de negocio incluyen: <ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor • Segmento de clientes • Relaciones con los clientes • Canal: como se prestan los apoyos y los servicios • Flujo de ingresos • Estructura de costes • Actividades clave • Recursos clave • Socios clave
3. A nivel individual, diferencia los componentes de entrada, proceso y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El componente de entrada incluye el desarrollo de los planes de apoyo individuales (PAI) basados en los objetivos personales y la evaluación estandarizada de las necesidades de apoyo ➤ El componente de proceso incluye la definición de las estrategias de apoyo personalizadas que se utilizan para hacer frente a los objetivos y las necesidades sobre la base de los elementos de un sistema de apoyos ➤ El componente de resultados consiste en delinear y medir resultados personales que pueden incluir las dimensiones de calidad de vida o las áreas de funcionamiento humano (véase Indicadores n.º 3 y 4)
4. Entra en un diálogo con la persona para alinear mejor sus deseos, metas y sueños con las estrategias de apoyo personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El punto de partida para un PAI es el diálogo con la persona en sus deseos, metas, sueños y aspiraciones personales en la vida. Es importante que se obtenga una buena idea de lo que la persona quiere en su vida: cómo ve y sueña su futuro. Esto no es una sola conversación, sino uno de los temas centrales de un diálogo permanente. ➤ La conversación se puede construir en torno a las dimensiones principales de calidad de vida, que

	<p>proporcionan un marco para un diálogo y, en algunas jurisdicciones, la base para la priorización de la prestación de apoyos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Este diálogo se convierte en la base para luego trabajar con la agencia correspondiente para desarrollar un sistema de apoyos para esa persona
<p>5. Alinea la prestación de apoyos a nivel organizativo con las necesidades de apoyo priorizadas relacionadas con deseos, metas y sueños de la persona, y sus necesidades de apoyo evaluadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es importante desarrollar un enfoque en el que los deseos y objetivos se conjugan con las necesidades de apoyo para crear un concepto de plan de apoyo individual: ¿cómo yo, como persona, deseo recibir apoyos? ➤ Esta idea se discute con el equipo de apoyos y, de forma conjunta, se decide sobre los componentes del PAI en el que se proporcionan los apoyos a la persona de tal forma que pueda participar plenamente en la comunidad. ➤ Utilizar los indicadores de buenos resultados en cuanto a las dimensiones de calidad vida para proporcionar tanto conocimientos como retroalimentación a los miembros del equipo de apoyos en lo que respecta a la necesidad de alineación de los componentes entrada, proceso y resultados del programa (Bigby et al., 2014)
<p>6. Determina si la alineación conduce a los resultados deseados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nivel individual, la evaluación del nivel micro consiste en determinar el estado de la estrategia de apoyos; a nivel macro, la evaluación consiste en determinar los cambios en las dimensiones de calidad de vida evaluadas (véase el Indicador n.º 3 para disfrutar de herramientas específicas) ➤ A nivel organizativos, la evaluación a nivel micro consiste en determinar el estado de la estrategia de mejora de la calidad; a nivel macro, la evaluación implica cambios en las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento evaluadas en la <i>OEES</i>

Indicador de buenas prácticas n.º 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.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Identifica y describe los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada = metas personales y necesidades de apoyos evaluadas ➤ Proceso = estrategias de apoyo individual ➤ Resultado = resultados personales
2. Identifica y describe los componentes de entrada, proceso y resultados a nivel organizativo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada = recursos (tiempo, experiencia, conocimiento explícito y tácito, el capital social y financiero, tecnología) ➤ Proceso = un sistema de soportes ("servicios de la organización") ➤ Resultado = resultados personales agregados (véase Indicador n.º 6 para los resultados adicionales de la organización)
3. Utiliza el análisis de discrepancias para determinar la alineación o la "desconexión" entre los componentes organizativos e individuales (es decir, entrada, proceso, resultado)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Algunos ejemplos de desalineación o desconexión en el nivel de entrada serían recursos no dedicados a objetivos personales y necesidades de apoyo evaluadas ➤ Algunos ejemplos de desalineación o desconexión en el nivel de proceso serían servicios o apoyos que no permiten que el equipo desarrollo las estrategias de apoyo ➤ Algunos ejemplos de desalineación o desconexión en el nivel de lo resultado serían que la organización no recopilase los mismos datos de resultados personales de todos los receptores de servicios, o no agregase, analizase ni utilizase la información sobre los resultados personales
4. Si la organización se estructura en torno a los departamentos funcionales (por ejemplo, un departamento que ofrece servicios profesionales, de empleo o residenciales) utiliza el análisis de discrepancias para determinar la desalineación entre los departamentos	<p>Algunos ejemplos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales con un "modelo de defectos" para la discapacidad que no está alineado con un modelo ecológico o de apoyos

	<ul style="list-style-type: none">• Un programa de empleo público se subcontrata a una agencia que no sigue las pautas del empleo con apoyo y de un sistema de prestación de apoyos• Un programa residencial gubernamental se "da" a una organización para que lo ponga en funcionamiento, pero la organización tiene que ejecutar el programa de acuerdo con las reglas y las regulaciones gubernamentales
--	--

**Indicador de buenas prácticas n.º 18: Demuestra la relación entre las unidades de servicio/apoyo prestadas
y las necesidades de apoyo evaluadas de los clientes.**

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
<p>1. Mide o evalúa las necesidades de apoyo de los clientes y las analiza según la persona, el programa y la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La evaluación de las necesidades de apoyo de una persona es diferente de diagnosticar los déficits de una persona. Una herramienta ampliamente utilizada para medir las necesidades de apoyo es la <i>Escala de Intensidad de Apoyos</i> (SIS; Thompson et al. 2004). ➤ Los resultados se pueden analizar en base a puntuaciones en bruto por área de necesidad de apoyos evaluada, o la intensidad de los apoyos necesarios en las principales áreas de actividad vital. ➤ Se pueden crear informes para la persona, puntuaciones agregadas para un programa específico (por ejemplo, residencial o laboral o resultados agregados en diferentes componentes de un programa para un perfil organizativo)
<p>2. Desarrolla un enfoque de asignación de recursos para la prestación de apoyos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay un creciente interés entre los políticos para aumentar la eficacia y la eficiencia y lograr una mayor equidad en la asignación de recursos. Un enfoque común es el desarrollo de fórmulas de asignación de recursos basadas tanto en las necesidades de apoyo evaluadas de cada persona así como en otros factores de coste. ➤ Principios rectores del desarrollo de un enfoque de la asignación de recursos para la prestación de apoyos incluyen (Agosta et al, 2009; Kimmich et al, 2009; Thompson et al, 2014): <ul style="list-style-type: none"> • Debe haber una correlación positiva entre los niveles más altos de financiación y el aumento de la intensidad de las necesidades de apoyo

	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación del patrón y la intensidad de las necesidades de apoyos se basan en una herramienta de evaluación de las necesidades de apoyos estandarizada • Las fórmulas de asignación de recursos deben tener en cuenta factores de coste, además de las necesidades de apoyo evaluadas. Algunos ejemplos de estos factores de coste incluyen donde vive una persona, la edad, la ubicación geográfica, y las necesidades de apoyo médico o conductual excepcionales • Los políticos suelen deber decidir sobre la creación de un marco de trabajo de evaluación mediante el cual se supone que las personas asignadas a cada nivel tienen una cantidad similar de necesidades de apoyos y reciben una asignación presupuestaria individual común • Los niveles fundacionales dividen la población en grupos (por ejemplo, cuartiles) en base a sus necesidades de apoyo evaluadas y otros factores de coste. Por ejemplo, las personas con las puntuaciones más bajas (es decir, las necesidades de apoyos menos intensas) podrían ser asignados al nivel de financiación más bajo mientras que aquellos con las puntuaciones más altas (es decir, necesidades de apoyos más intensas) serían asignados al nivel de financiación más alto.
<p>3. Cálculo de la unidad de servicio o apoyo proporcionada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir operativamente una unidad de servicio (por ejemplo, horas de servicio por día, días de servicio o meses de servicio). Véase Indicador n.º 11. ➤ Especificar las unidades de servicio prestadas a la persona ➤ Asociar las unidades de servicio recibidas a los destinatarios de servicios específicos
<p>4. Desarrolla procedimientos internos para garantizar que las unidades de servicio especificadas se han proporcionado realmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las necesidades de apoyo de (1) los individuos y de (2) las personas que viven o trabajan juntas son analizados y traducidos en forma de tipo y horas de apoyos que debe

	<p>darse: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? Esto suele hacerse como parte del proceso del PAI.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los procedimientos permiten que el tipo y las horas de apoyo que debe proporcionarse se pueden ajustar en cualquier momento de acuerdo con las necesidades cambiantes de los apoyos
5. Determinar la relación entre las unidades de servicio/apoyo recibidas y las necesidades de apoyo evaluadas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden calcular correlaciones simples para determinar la relación estadística entre las necesidades de apoyo evaluadas y las unidades de servicio/apoyo proporcionadas ➤ Estos análisis se pueden realizar para el individuo, el programa o la organización

Indicador de buenas prácticas n.º 19: Usa datos relacionados con los resultados personales y organizacionales para múltiples propósitos.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Decide para qué se quieren utilizar los datos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los datos se suelen utilizar para la presentación de informes, la evaluación comparativa, la mejora de la calidad, la investigación, o para ayudar a los profesionales a usar el pensamiento de "derecha a izquierda" (es decir, comenzar teniendo en mente el final términos de resultados deseados y, luego, preguntar: "¿Qué se necesita tener en marcha para que se produzcan estos resultados?" Además, los datos se pueden utilizar para: <ul style="list-style-type: none"> • Describir tendencias a lo largo del tiempo • Determinar áreas de mejora • Evaluación micro (resultados anticipados de mejora de calidad y apoyos) y macro (OEES, CFI, POS, GenTAC, escala San Martín Escala) ➤ Una revisión sistemática de la gestión de la calidad de todos los datos recogidos en relación con (1) las necesidades de
2. Desarrolla una política y un método para recopilar, analizar y utilizar los datos relacionados con los resultados personales y organizativos de una manera estructurada, incluidos los calendarios de realización	
3. Decide sobre el calendario para recopilar, analizar y utilizar los datos recogidos	

	<p>apoyo, (2) los deseos, las metas y los sueños de los clientes, (3) los resultados personales y (4) los resultados de la organización se reúnen para crear una visión general coherente que puede servir para evaluar, proponer mejoras y desarrollar nuevas políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los datos recogidos en una organización son numerosas, pero a menudo no se combinan y analizan en relación con los demás. Las cuatro perspectivas basadas en el rendimiento en las que se basa el <i>OEEES</i> pueden proporcionar un marco para lograr esto: la perspectiva del cliente, el crecimiento de la organización, los análisis financieros y los procesos internos (Schalock et al, 2014).
<p>4. Utiliza los datos a efectos de creación de informes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los informes de resultados personales y organizativos pueden incluir comparaciones pre-post, análisis de tendencias y comparaciones de grupos ➤ Formatos de informes pueden incluir informes anuales, informes trimestrales, estadísticas mensuales, folletos de relaciones públicas, y otros formatos de rendición que presenten la rendición de cuentas
<p>5. Utiliza los datos para la evaluación comparativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se pueden usar los resultados personales y organizativos objetivos como evaluaciones comparativas para determinar dónde se encuentra la organización y dónde se quiere ir ➤ Las evaluaciones comparativas deben hacerse como un proceso interno y colaborativo, y constituye la base para la planificación estratégica y la mejora continua de la calidad ➤ El proceso de evaluación comparativa incluye: (a) el establecimiento de objetivos, (b) la determinación de los niveles de referencia y (c) la determinación de los resultados posteriores a la implementación de las estrategias ➤ El proceso de evaluación comparativa se puede utilizar para comparar los componentes del programa dentro de la totalidad del programa, pero no debe utilizarse para comparar diferentes organizaciones

6. Utiliza datos para las actividades de investigación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los resultados individuales o de la organización se pueden utilizar como variables dependientes en los estudios de investigación o estudios de evaluación de programas ➤ Un diseño de investigación común (denominado multivariante) determina el papel que diferentes variables predictoras (como el nivel de necesidad de apoyo, las unidades de servicio proporcionadas, el tipo de programa o tipos de apoyos específicos proporcionados) desempeñan en los resultados personales obtenidos ➤ Se puede utilizar un diseño multivariante de forma análoga para determinar el papel que desempeñan en los resultados el nivel de las competencias de los profesionales, los apoyos específicos basados en profesionales, la cantidad de formación del personal y el tipo de programas residenciales o de empleo
7. Usa datos para la mejora continua de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mejora de la calidad es un proceso interno y colaborativo que implica la evaluación, la planificación, el realizar las tareas y la evaluación ➤ La mejora de la calidad es un proceso paralelo en el plano individual y organizativo ➤ Los datos de los resultados personales o de la organización se pueden utilizar tanto en la etapa inicial de evaluación del bucle de mejora de la calidad como en la fase de evaluación ➤ La finalidad principal de la MCC es la mejora de los resultados personales o de la organización y transformación organizativa

Indicador de buenas prácticas n.º 20: Usa indicadores basados en evidencia para la mejora continua de la calidad.

Estrategia de mejora de la calidad	Explicación y ejemplos de procesos, procedimientos y herramientas
1. Establece un marco para un enfoque de varias perspectivas sobre la mejora continua de la calidad (MCC)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Perspectiva del cliente</u>: se centra en los objetivos personales, las necesidades de apoyo evaluadas, las estrategias de apoyo personalizadas y los resultados personales

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Perspectiva de crecimiento</u>: 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 ➤ <u>Perspectiva de los análisis financieros</u>: 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 ➤ <u>Perspectiva de los procesos internos</u>: 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 ➤ Herramienta sugerida: <i>Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional</i> (International Research Consortium on Evidence-Based Practices 2013)
2. Determina los indicadores basados en la evidencia que se utilizarán en el proceso de MCC	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver Tabla 1, página 3 de este Suplemento
3. Evalúa la organización sobre la base de indicadores basados en la evidencia específicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver Tabla 1, página 3 de este Suplemento ➤ Herramienta sugerida: <i>La Escala de Eficacia y Eficiencia Organizacional</i>
4. Analiza el perfil y los resultados y determina qué perspectivas o indicadores basados en el rendimiento deben mejorarse	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Véase Manual OEES: Sección I (págs. 8-10); Sección III (págs. 30-32) para consultar ejemplos de análisis de perfiles y las acciones consiguientes ➤ Véase Schalock et al. (2014) para ejemplos adicionales
5. Desarrolla estrategias de mejora de la calidad para hacer frente a las necesidades de mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Véanse las Estrategias asociadas los Indicadores de buenas prácticas n.º 1-19 mencionadas anteriormente
6. Evalúa el impacto de las estrategias de mejora de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A nivel micro: determinar el estado del resultado deseado asociado a cada estrategia de mejora de la calidad ➤ A nivel macro: volver a administrar la OEES para determinar los cambios

Referencias utilizadas en el Suplemento N.º 2

- Agosta, J., Fortune, J., Kimmich, M., Smith, D., Melda, K., Auerbach, K., & Taub, S (2009). *Ten issues for states to consider in implementing individual or level-based budget allocations*. Houston, TX: Independent Living Research Utilization, National State-to-State Technical Assistance Center.
- Beadle-Brown, J., Mansell, J., Ashman, J., Ockenden, R., Iles, R., & Whelton, B. (2014). Practice leadership and active support in residential services for people with intellectual disabilities: an exploratory study. *Journal of Intellectual Disability Research*, 58(9), 838-850.
- Bigby, C., Knox, M., Beadle-Brown, J., & Bould, E. (2014). Identifying good group homes: Qualitative indicators using a quality of life framework. *Intellectual and Developmental Disabilities*, 52(5), 348-366.
- Campbell, C., & Campbell, M. (2012). *The new 1-page project manager: Communicate and manage any project with a single sheet of paper*. New York: Wiley.
- Currie, G. & Lockett, A. (2011). Distributing leadership in health and social care: Concertive, conjoint, or collective? *International Journal of Management Reviews*, 13, 286-300.
- Daigneault, P-M. (2014). Taking stock of four decades of quantitative research on stakeholder participation and evaluation use: A systematic map. *Evaluation and Program Planning*, 45, 171-181.
- Fletcher, J., King, K., Christo, J., Machlin, A., Bassilios, B., Blashki, G., Gibbs, C., Nicholas, A., & Pirkis, J. (2014). An evaluation of an Australian initiative designed to improve interdisciplinary collaboration in primary mental health care. *Evaluation and Program Planning*, 45, 29-41.

- Gómez, L. E., Arias, B., Verdugo, M. A., Alcedo, M. A., Arias, V., Monsalve, A., & Fontanil, Y. (2014). KidsLife: assessment of quality of life for children and young adults. *Manuscript in preparation*.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly, 13*, 423-451.
- Gomez, L. E., Verdugo, M. A., Arias, B., Navas, P., & Schallock, R. L. (2013). The development and use of provider profiles at the organization and systems levels. *Evaluation and Program Planning, 40*, 17-26.
- Hamilton, J., Begley, C., & Culler, R. (2014). Evaluation of partner collaboration to improve community-based mental health services for low-income minority children and their families. *Evaluation and Program Planning, 45*, 50-60.
- Helitzer, D., Sussman, A. L., Hoffman, R. M., Getrich, C. M. Warner, T. D., & Rhyne, R. L. (2014). Along the way to developing a theory of the program: A re-examination of the conceptual framework as an organizing strategy. *Evaluation and Program Planning, 45*, 157-163.
- Herzberg, E., Mausned, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- International Research Consortium on Evidence-Based Practices (2013). *Organization Effectiveness and Efficiency Scale*. Retrieved from <http://www.oeesonline.org>.
- Kaufman, S., Ozawa, C. P., & Shmueli, D. F. (2014). Evaluating participatory decision processes: Which methods inform reflective practice? *Evaluation and Program Planning, 42*, 11-20.
- Kimmich, M., Agosta, J., Fortune, J., Smith, D. Melda, K., Auerbach, K., & Taub, S. (2009). *Developing individual budgets and reimbursement levels using the Supports Intensity*

- Scale*. Houston, TX: Independent Living Research Utilization, National State-to-State Technical Assistance Center.
- Lencioni, P. (2012). *The advantage: Why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lunsky, Y., Tint, A., Robinson, S., Gordeyko, M., & Ouellette, H. (2014). System-wide information about family caregivers of adult with intellectual/developmental disabilities—a scoping review of the literature. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities, 11*, 8-18.
- Manchester, J., Gray-Miceli, D. L., Metcaff, J. A. Paolini, C. A., Napier, A. H., Coogle, C. L., & Owens, M. G. (2014). Facilitating Lewin's change model with collaborative evaluation in promoting evidence-based practices of health professionals. *Evaluation and Program Planning, 47*, 82-90.
- 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.
- Ostervalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New York: John Wiley & Sons.
- Pink, D. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Schalock, R. L., Borthwick-Duffy, S. A., Bradley, V. J., Buntinx, W. H. E., Coulter, D. L., Craig, E. M., & Yeager, M. H. (2010). *Intellectual disability: Definition, classification, and systems of supports*. Washington, DC: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.

- Schalock, R. L., & Luckasson, R. (2014). *Clinical judgment (2nd ed.)*. Washington, DC: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.
- 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.
- Schalock, R. L., Lee, T., Verdugo, M. A. Swart, K. Claes C., van Loon, J., & Lee, C-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.
- Stancliffe, R. J., Jones, E., & Mansell, J. (2008). Research in active support. *Journal of Intellectual and Developmental Disabilities, 38*, 194-205.
- Stark, J. A., Schalock, R. L., Swart, K., & Nijssen, N. (2014). *Championship Formula Inventory (CFI) Manual*. Available on-line at: www.CFI-360.com.
- Thompson, J. R., Schalock, R. L., Agosta, J., Teninty, L., & Fortune, J. (2014). How the supports paradigm is transforming the developmental disabilities service system. *Inclusion, 2*, 86-99.

- Thompson, J. R. et al. (2014). *Supports Intensity Scale-Adult and Supports Intensity Scale-Children*. Washington, DC: American Association on Intellectual and Developmental Disabilities.
- Urban, J. B., Hargraves, M., & Trochim, W. M. (2014). Evolutionary evaluation: Implications for evaluators, researchers, practitioners, funders, and the evidence-based program mandate. *Evaluation and Program Planning, 45*, 127-139.
- van Loon, J., Van Hove, G., Schalock R. L., & Claes, C. (2008). *Personal Outcome Scale, POS. Persoonlijke Ondersteuningsuitkomsten Schaal. Individuele Kwaliteit van Bestaan. Administration Manual*. Antwerpen, Apeldoorn: Garant.
- Verdugo, M. A., Arias, B., Gómez L. E., & Schalock, R. L. (2010). Development of an objective instrument to assess quality of life in social services: Reliability and validity in Spain. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 10*(1), 105-123. Retrieved from http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-343.pdf.
- Verdugo, M. A., Gómez, L. E., Arias, B., Navas, P., & Schalock, R. L. (2014). Measuring Quality of Life in Persons with Intellectual and Multiple Disabilities: Validation of the San Martín Scale. *Research in Developmental Disabilities, 35*(1), 75-86.
- Verdugo, M. A., Gómez, L. E., Arias, B., Santamaría, M., Clavero, D., & Tamarit, J. (2013). Evaluación de la calidad de vida en personas con intelectual o del desarrollo: la escala INICO-FEAPS [Assessment of quality of life in people with intellectual o developmental disabilities: INICO-FEAPS Scale]. *Siglo Cero, 44*(3), 6-20.