

medida de los resultados y gestión de los resultados: el papel de la evaluación basada en los resultados

robert l. schalock ■■■
hastings collegue

resumen

En este artículo seguimos con nuestra discusión de la necesidad de igualar nuestros servicios y apoyos frente a este nuevo paradigma de la discapacidad, y amplía esta discusión para centrarse en los resultados de los programas y en cómo se puede utilizar la medida de los resultados para satisfacer las necesidades concurrentes de una responsabilidad programática y una gestión de resultados.

summary

In this article continues our discussion of the need to align our services and supports to the new disability paradigm, and extends that discussion to a focus on the outcomes of programs and how measuring outcomes can be used to meet the concurrent demands for program accountability and managing for results.

introducción ■■■

Los programas de rehabilitación de las personas con discapacidad en todo el mundo se enfrentan en la actualidad a dos desafíos: demostrar su responsabilidad fiscal y programática, y utilizar resultados personales y organizativos para una mejora continua del programa. Ambos desafíos nacen de la revolución de la calidad de los años 80 y el movimiento de reforma de los años 90 que han supuesto una serie de cambios en la forma en que las personas conciben los objetivos, características, responsabilidades y resultados deseados de los programas de servicios humanos y sanitarios. Las principales

características de estos cambios implican centrarse en los resultados y no en el input, guiarse por objetivos relacionados con los resultados de valor y referidos a las personas, redefinir a los clientes como usuarios y descentralizar la autoridad (Gardner & Nudler, 1999; Hakes, 2001; Mawhood, 1997; Newcomer, 1997; Schalock, 2001; Wholey, 1997).

Tanto los directores como los evaluadores de los programas, han intentado hacer frente a estos desafíos mediante algunas estrategias como la gestión de calidad total y ciertas técnicas mejoradas de la utilización de la evaluación. La gestión de calidad total (TQM) supone unas técnicas de gestión unidas a un fuerte liderazgo en la calidad, la orientación al consumidor, la

mejora continua, la toma de decisiones basada en los datos, el trabajo en equipo y centrarse en los procesos organizativos (Albin-Dean y Mank, 1997; Drucker, 1998; Hodges y Hernández, 1999; Hoffman, Lechman, Russo y Knauf, 1999). Con respecto a la utilización de la evaluación, se ha desarrollado un gran número de modelos para mejorarla, aquí se incluyen los modelos de Johnson (1998) y Patton (1997). Los temas que se vinculan con estos modelos son: la importancia de la implicación de los interesados en la planificación y la puesta en marcha, el uso de información evaluativa para el cambio programático y la mejora, los aspectos fundamentales desempeñados por el entorno interno y externo en la utilización de los resultados y el cambio programático, la necesidad de influir en la concepción y compromiso de los que toman las decisiones para un cambio basado en la evaluación de datos, la necesidad de cambiar la actuación de los gestores basada en la evaluación de resultados y el potencial real y plausible del aprendizaje organizativo.

A pesar de estos intentos, se suele hablar de tres retos a la hora de medir y gestionar los resultados y ellos se deben a una falta de: (1) un modelo de evaluación del programa y unos métodos de medida que definan claramente los resultados organizativos y los personales y que cumplan con los requisitos duales de una mayor responsabilidad y una mejora continua del programa; (2) un modelo de lógica de programa que ayude a los gestores de programas a ver la relación entre los input, los procesos y el output y el papel fundamental que desempeñan el feedback formativo y las variables contextuales en la gestión de resultados; y (3) un mecanismo para gestionar los resultados que incluya un feedback para los proveedores de servicios, un proceso de mejora de la calidad y unas pautas de actuación (Dewa, Horgan, Russell, y Keats, 2001; McLaughlin y Jordan, 1999; Rogers, 1995; Schalock, 2001).

En esta exposición se trata cada uno de estos desafíos y se sugiere una serie de enfoques razonables para superarlos. La exposición consta de tres partes. En la primera, se presenta un mode-

lo de evaluación de programa basado en las dos dimensiones del movimiento reformista: la responsabilidad y la calidad; en la segunda aparece un modelo de lógica de programa que es muy útil para la gestión de resultados; y en la tercera, aparece un ejemplo de cómo la utilización de estos dos modelos nos puede llevar a un mayor uso de los datos y cambios programáticos, al dar un feedback a los gestores de los programas, lo que amplía su capacidad para gestionar los resultados. La exposición se cierra con un breve comentario sobre las preocupaciones que pueden tener algunos participantes, sobre la evaluación basada en los resultados y la necesidad de responsabilidad y la demostración de resultados valiosos. Los datos que aquí se presentan como ejemplo se basan en el trabajo de los autores con el Proyecto basado en el consumidor Ask Me!(¡Pregúntame!) sm, que se trata de un intento de cambio en el programa y en la medida de la calidad de vida del sistema de discapacidades del desarrollo del estado de Maryland (Schalock, Bonham y Marchand, 2000; Bonham, Basehart, Schalock, Marchand, Kirchner y Rumenap, en prensa).

medir los resultados: un modelo de evaluación del programa ■ ■ ■

La mayoría de las evaluaciones de los programas para personas con discapacidad utilizan una combinación de medidas de la actuación y una evaluación de valores. Esto está en consonancia con un cambio significativo que ha tenido lugar durante la pasada década en la evaluación de programas: la utilización de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos. En la Figura 1 aparece un modelo que utiliza esta combinación y este cambio. El Modelo presenta cuatro características esenciales: (1) una norma de evaluación de la actuación o valor; (2) un enfoque evaluativo de la organización o el individuo; (3) cuatro celdas de "indicadores de resultado" que identifican el enfoque de la evaluación basada en el resultado: proceso del programa, output del programa o resultados centrados en la organización o en la persona; y (4) sugerencias de

métodos de medida que utilizar que dependan del enfoque de la evaluación. Los aspectos fundamentales del modelo se resumen en la Tabla 1.

El modelo de evaluación de la Figura 1 posee

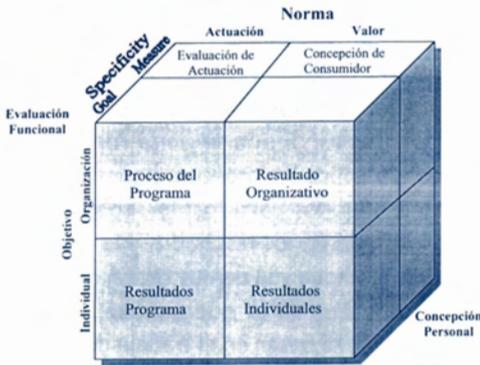


Figura 1. Modelo de Evaluación del Programa

cinco implicaciones importantes para medir y gestionar los resultados.

1. Guía y aclara el proceso evaluativo, acorde con el énfasis postmodernista de una evaluación responsable y constructiva (Guba y Lincoln, 1980) y el desarrollo de unas estrategias de investigación participativa (Schalock, 2001).
2. Equilibra los requisitos contrapuestos de medir unos resultados de valor centrados en la persona con respecto a unos resultados centrados en la organización.
3. Todas las medidas y evaluaciones se centran en un acuerdo sobre los "indicadores de resultado" relacionados con la persona o la organización, lo que facilita el desarrollo de puntos de referencia organizativos e individuales.
4. El modelo permite a los evaluadores y gestores de programas cumplir los siguientes objetivos de estrategias de evaluación de método mezclado: (a) la triangulación o la determinación de la correspondencia de los resultados entre las celdas de "indicadores

Tabla 1
Aspectos Fundamentales de Modelo de Evaluación del Programa (Figura 1)

Actuación Organizativa ("proceso del programa")

- Resultados: salud y seguridad, estabilidad financiera, desarrollo del personal y eficacia organizativa.
- Métodos de medida preferidos: medidas de evaluación de la actuación que incluyen planificación e informe de la actuación, requisitos de licencia, certificados del personal, indicadores de actuación (como indicadores de actuación críticos y tarjetas con informes), y medidas de responsabilidad financiera (como una auditoría financiera).

Valor organizativo ("resultados organizativos")

- Resultados: acceso a los servicios, satisfacción del consumidor, competencia del personal, apoyo a la familia/al consumidor, servicios protectores y apoyo comunitario.
- Métodos de medida preferidos: medidas de concepción del consumidor que incluyen encuestas de satisfacción del consumidor y el personal, medidas que reflejen la fidelidad al modelo de prestación de servicios, puntos de referencia, y normas de calidad.

Actuación Individual ("resultados del programa")

- Resultados: salud física y mental, situación funcional, bienestar económico, situación residencial y desarrollo educativo.
- Métodos de medida preferidos: medidas de una evaluación funcional que incluyen escalas de evaluación, observación, medidas de conducta objetiva e indicadores de situación (tales como educación, vida y trabajo).

Valor Individual ("resultados individuales")

- Resultados: autodeterminación, inclusión social, relaciones y amistades sociales, derechos y dignidad personal y desarrollo personal.
- Métodos de medida preferidos: métodos de concepción personal que incluyen evaluaciones de la calidad de vida, entrevistas personales, encuestas o grupos de estudio.

de resultados" (Cook 1985); (b) la complementariedad, o el uso de métodos cualitativos y cuantitativos para medir las facetas superpuestas pero diferentes de los resultados (Greene, Caracelli y Graham, 1989); e (c) la iniciación, o el replanteamiento de las preguntas o resultados (es decir, si...entonces) de una estrategia con preguntas o resultados a una estrategia contrastada (Caracelli y Greene, 1993).

5. Refleja el valor de medir los resultados y sugiere unas características deseables de buenas medidas que incluyen claridad, credibilidad, equilibrio, flexibilidad y pertinencia (Hakes, 2001).

El modelo de evaluación del programa que aparece en la Figura 1 y en la Tabla 1 subraya claramente los tipos de resultados en los que deberían basarse los gestores de programas. Sin embargo, no explica cómo se podrían utilizar estos resultados para obtener una mejor gestión de resultados. Superar este obstáculo se hace más fácil si nos centramos en el modelo de lógica de programa que aparece a continuación. El modelo expresa claramente cómo pueden influir los procesos programáticos y el contexto del entorno en los resultados individuales y organizativos.

gestión de resultados i: un modelo de lógica de programa ■ ■ ■

El Modelo de Lógica de Programa que aparece en la Figura 2 comprende 3 aspectos de la gestión de resultados: (1) muestra la relación entre los input de los programas, los procesos y los resultados a corto y largo plazo; (2) indica que cada uno de estos componentes está influido por el contexto del entorno del programa; y (3) demuestra el importante papel que tiene el feedback con respecto a los resultados y el output de los procesos programáticos. Por lo tanto, considera que un programa para personas con discapacidad es un "sistema" caracterizado por el input, los procesos y el output (resultados a corto y largo plazo) que ocurren dentro de un contexto de un entorno y que está influido por

un feedback. Hay al menos cinco ventajas en este modelo si es parte integrante de la medición y la gestión de los resultados.

1. El componente de "input" permite a los gerentes de los programas y sus evaluadores, centrarse en los predictores de resultados deseados, en vez de centrarse únicamente en los resultados per se. Esta ventaja refleja el cambio significativo en la evaluación del programa para utilizar un diseño de investigación variado que nos permita determinar los factores que potencialmente influyen o causan los resultados obtenidos. Una vez que se identifican estos predictores significativos, los recursos del programa se pueden destinar a influir en dichos predictores con la clara intención de mejorar los resultados deseados.
2. El componente de "proceso" permite a los gestores de programas consensuar mejor los servicios y apoyos para los predictores de los resultados deseados. Esto puede producirse en dos dimensiones del programa de servicios humanos y de salud: en la vertical y en la horizontal (Labovitz y Rosansky, 1997). El alineamiento vertical supone alinear la estrategia organizativa y su personal. Implica el despliegue rápido de la estrategias de la organización y transformar dicha estrategia en un trabajo significativo y en un programa de servicios y apoyos orientado a los resultados. Cuando se logra el alineamiento vertical, el personal entiende los objetivos generales de la organización y su papel para conseguirlos. Por el contrario, el alineamiento horizontal supone alinear los procesos de la organización, las necesidades de los consumidores y los resultados de los clientes. Requiere de unas prácticas de negocios que afectan a las diferentes funciones de la organización para crear lo que más valoran los clientes. Por lo tanto, aquello en lo que se centra el personal lo determinan los consumidores, lo que incluye las cuatro celdas de "indicador de resultados" que aparecen en la Figura 1.

3. Se subraya la distinción entre resultados a corto y largo plazo. Los resultados a corto plazo son los efectos del programa que se producen poco después del output del programa, seis meses o un año después; mientras que los resultados a largo plazo supuestamente ocurrirán años después que los resultados a corto plazo. La mayoría de los programas de servicio humanos y sanitarios tienen resultados a corto plazo, mientras que los gestores de programas son los responsables de los resultados a largo plazo. La distinción entre ambos es fundamental en el diálogo de la responsabilidad.
4. El feedback permite a los gestores de programas entender mejor la utilización de los datos orientados a los resultados y de los predictores de resultados deseados, en lugar de considerar los resultados sólo como un juicio, del éxito o fracaso de un programa, para recompensar o castigar.
5. El "contexto del entorno" del modelo, permite a los gestores de programas entender e influir en muchas de las influencias externas (contextualmente) en los resultados. Las variables contextuales más importantes son las características de los encuestados, la filosofía organizativa y los objetivos, los servicios de la organización, la fase del desarrollo del programa, los recursos, las uniones formales, los factores comunitarios y las variables familiares (Schalock, 2001).

gestión de resultados ii: un ejemplo ■ ■ ■

Los grupos de datos y estrategias que aparecen en esta parte de la exposición provienen del Proyecto Ask Me! (¡Pregúntame!) que se presenta a continuación y de los siguientes aspectos de los Modelos de Evaluación del Programa y de la Lógica del Programa, que se presentan respectivamente en las Figuras 1 y 2. Los resultados (Figura 1) son resultados individuales y a corto plazo, (celda en la parte de abajo a la derecha, Figura1) y están relacionados con el bienestar emocional, las relaciones interpersonales, el bienestar físico, los derechos, el bienestar material y el desarrollo personal. Estas categorías representan 6 de los 8 campos fundamentales de la calidad de vida explicados con más detalle en Schalock y Verdugo (2002). El feedback (Figura 2) incluye datos descriptivos y comparativos entregados a gestores basados en el Proyecto Ask Me! De Maryland. Las variables contextuales que aparecen más tarde con respecto a la Figura 3 son los predictores significativos del desarrollo personal según los análisis de datos más recientes del Proyecto (Bonham et al., en prensa): encuestado sustituto, traslado de la organización, problemas auditivos y visuales y agrupamiento por CI. Se puede ver una descripción completa de los predictores y resultados individuales en Bonham et al. (en prensa). También se

puede encontrar una profunda investigación de los ocho campos e indicadores fundamentales de la calidad de vida en los escritos internacionales sobre educación, salud y servicios humanos en Schalock y Verdugo (2002).

Panorámica del Proyecto ¡Pregúntame!

El Proyecto ¡Pregúntame! patrocinado por la Gerencia de Discapitados del Desarrollo de Maryland en los últimos seis años ha desarrollado y consensado una herramienta de evaluación para medir la calidad de vida, que es la responsable de que los deseos de las personas con discapacidad del desarrollo sean escuchados y entendidos. La gente con discapacidad del desarrollo participa en todos los aspectos del Proyecto, empezando por ser los principales supervisores durante la fase de recogida de datos. Las personas discapacitadas también son los principales jueces cuando el Proyecto se presenta y discute, también cuando se discute cómo utilizar los resultados para realizar un cambio programático y una mejora. Se puede encontrar una explicación más detallada sobre los procedimientos de formación y encuesta en Schalock et al. (2002) y Bonham et al. (en prensa).

El valor de medir la calidad de vida reside en el uso que se hace de la información.

El Proyecto de Maryland ¡Pregúntame! incluye una sesión central de formación para asegurar la calidad a principios de cada año, para todos los proveedores y talleres regionales participantes a lo largo del año. La formación y los talleres tratan cinco temas: la importancia de los lugares estatales en la calidad de vida de las personas con apoyo, el marco de los conceptos y medidas de la calidad de vida, los hallazgos en la calidad de vida de las personas de Maryland con discapacidad del desarrollo, cómo leer y entender los datos que reciben las organizaciones y las estrategias para utilizar la información para la planificación de programas y la mejora de servicios.

La Gerencia de Discapacidad del Desarrollo de Maryland (DDA) patrocina el Proyecto de Maryland ¡Pregúntame! que entrevista aproximadamente a 1000 personas seleccionadas al azar cada año. La DDA utiliza los datos para

desarrollar sus objetivos y controlar sus logros según gestiona los resultados, un requisito del gobernador y la legislatura para todas las organizaciones gubernamentales como parte del proceso presupuestario. Los resultados de ¡Pregúntame! permiten a la DDA ir más allá del enfoque tradicional de licencia para centrarse en un enfoque de mejorar la calidad para todas las personas, a la vez que se mantienen un umbral mínimo. Algo básico para este enfoque es el de dar un feedback a los gestores sobre: (a) los predictores del desarrollo personal (que es el campo inicial de la calidad de vida en el que se está centrando la DDA, dada la significativa relación de este campo con los otros campos de la calidad de vida y su consonancia con la declaración de la misión de la DDA), y (b) unos niveles de calidad de vida individuales y organizativos evaluados según la *Encuesta de Calidad de Vida* de ¡Pregúntame!

El Feedback para los Gestores

Los Predictores del desarrollo personal. El Proyecto ¡Pregúntame! presenta más que datos para establecer los objetivos y medidas de la DDA. Sus resultados dan un modelo potencial causal de cómo se puede mejorar la calidad de vida (aunque es importante señalar que estos son datos multisectoriales que se recogen al mismo tiempo). Los datos de ¡Pregúntame! que se presentan a los gestores de programas resumen los factores que de forma estadística se relacionan con el desarrollo personal y que pueden modelarse de la forma que se muestra en la Figura 3. Los números en las flechas son coeficientes de regresión múltiple estandarizados e indican las fuerzas estadísticamente más significativas de la relación. Como se ve, el factor que más aporta al desarrollo personal (el número más alto presentado en la flecha) es el de las relaciones interpersonales de las personas que reciben servicios por parte de otras. Estas otras personas son el personal y los proveedores de servicios. Lo siguiente en importancia son los derechos y el bienestar físico. Los intentos para ayudar al personal a desarrollar relaciones interpersonales que respeten los derechos de las per-

sonas a quienes ayudan y que mejoren su bienestar físico, son factores que también contribuyen al desarrollo personal. Algo menos importante, pero estadísticamente significativo, es la cantidad de transporte que ofrecen estas agencias de servicios. Cuanto mayor es el transporte, mayor es la percepción de la persona de su desarrollo personal. Las personas con un funcionamiento cognitivo mayor, y con dificultades en la visión o la audición, presentan unos niveles ligeramente superiores de desarrollo personal, que aquellos con un funcionamiento cognitivo menor o sin visión o con dificultades auditivas. Sin embargo, estas características personales no son más importantes que el transporte, y mucho menos importantes que las relaciones interpersonales. El modelo también ofrece una nota de atención sobre juzgar el desarrollo personal. Los sustitutos tienden a informar de unos niveles menores en el desarrollo personal que en el caso de las personas con idénticas características, que responden por sí mismos. Ya que alrededor de la mitad de los sustitutos son personal, esto sugiere que las propias personas deberían implicarse de todas las formas posibles para establecer sus propios objetivos para el desarrollo personal y para medir su progreso en pos de él.

Indicators evaluates de calidad de vida referidos a individuos y organizaciones. Las 1.000 personas encuestadas por el Proyecto ¡Pregúntame!

se unieron con 35 proveedores, con unas 30 personas servidas por cada una de las agencias incluidas en la encuesta. Todas las agencias que trabajaban para unas 55 personas o más, fueron incluidas en un ciclo de cuatro años, junto con un grupo de organizaciones más pequeñas. Las 30 personas elegidas al azar de las agencias proveedoras nos dan las cifras de la calidad de vida de las personas atendidas por las organizaciones. El número de entrevistas financiadas por el estado es demasiado pequeño para distinguir entre grupos de una agencia, pero los proveedores pueden financiar entrevistas adicionales por sí mismos. El proyecto da a cada proveedor participante un esquema que muestra el promedio de calidad de vida de las personas a las que ayuda comparándolo con todas las personas a las que ayuda la DDA, una copia de las respuestas a las preguntas individuales tanto de las personas a quienes ayudan como de todas las personas de Maryland, y un desglose electrónico con las respuestas a la encuesta de cada persona, pero sin identificar, para mantener la confidencialidad. Los talleres (que son el primer paso en el proceso de mejora de la calidad) ayudan a que los gestores aprendan a interpretar los datos que reciben y a saber cómo han utilizado otros proveedores su información.

Proceso de Mejora de la Calidad

Los talleres indican que los proveedores com-

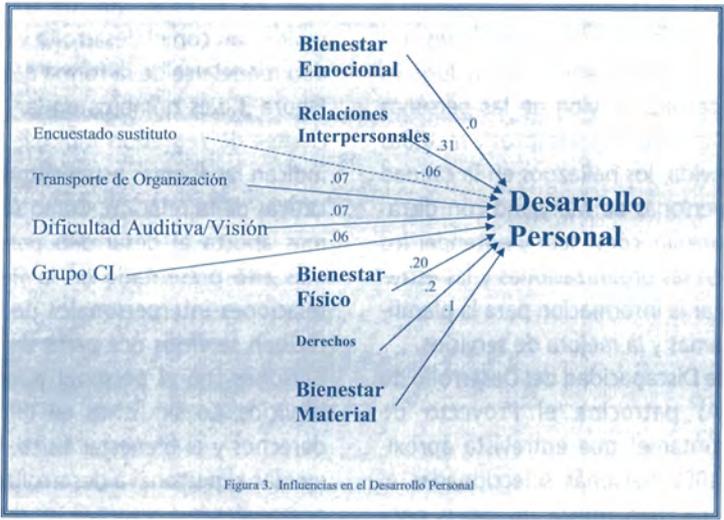


Figura 3. Influencias en el Desarrollo Personal

para primero el promedio de calidad de vida que dicen tener los consumidores frente a todos los consumidores del estado, y se plantean las razones por las que las personas que cuentan con apoyo presentan un mayor o menor índice comparado con el estado. Por ejemplo, se espera que los índices de calidad de vida de un proveedor con una gran porción de los consumidores del estado tenga una calidad media. Esto puede que no agrade a dicho proveedor que considere que es un líder en los servicios de calidad, así que el segundo paso es comparar los resultados de ¡Pregúntame! con los objetivos del proveedor. Si los datos de calidad de vida no reflejan los objetivos del proveedor, entonces éste debería preguntarse cómo podría cambiar sus servicios para hacer mejorar la calidad de vida de sus clientes. La Figura 4 ilustra cómo debería replantearse una organización pasar de un resultado a largo plazo deseado a un proceso de programa específico basado en el Modelo de Lógica de programa que aparece en la Figura 2.

Por ejemplo, la organización determina que quiere mejorar la calidad de vida de la gente a la que sirve en el campo del desarrollo personal. Este es un objetivo a largo plazo y la agencia no debería esperar ver unos cambios radicales e inmediatos, ya que los resultados que tienen que ver con este objetivo están influidos por factores como las experiencias anteriores, el siste-

ma de valores personal del individuo y los servicios ofrecidos actualmente por otras organizaciones. Un resultado mucho más inmediato para la organización es el grado de satisfacción que sienten los individuos con respecto a su propio desarrollo personal. Ya que la satisfacción del cliente es fundamentalmente un valor de la organización, más que la gente a la que se ayuda (resultado "de valor de la organización", véase Tabla 1), se podría medir junto con, o poco después de que, los objetivos de resultado hayan sido medidos. Un objetivo de resultado fundamental para mejorar el desarrollo personal sería que los consumidores logran los objetivos que se habían establecido. Por lo tanto, ayuda a los consumidores a establecer sus objetivos durante sus sesiones de planificación individual, asigna al personal y a otras fuentes la forma en que ayudarán a las personas a progresar en pos de esos objetivos y controla el progreso. Los trabajos de planificación van de los resultados deseados a largo plazo y retrocede al proceso del programa detallado. Como se ve en la Figura 4, los logros funcionan al contrario. Establecer de forma efectiva los objetivos durante la planificación individual, acompañado por el destino de los recursos (responsabilidad, formación, autoridad y apoyo) y un cuidadoso control del logro, debería llevarnos a unos resultados de objetivos cumplidos, que a su vez, debe-



Figura 4. Secuencia Esperada de Efectos

rían llevar al consumidor a sentirse satisfecho con la consecución de los objetivos específicos, que deberían igualmente conducir a un incremento de la satisfacción general con respecto a su calidad de vida en el campo del desarrollo personal.

Normas de Actuación

Hakes (2001) sugiere las siguientes cinco estrategias para poner en práctica un sistema de medidas y cambio: coordinarse correctamente con los usuarios; desarrollar unas estrategias de puesta en práctica con éxito dentro de las organizaciones; resultados base para medir sistemas con un compromiso más profundo de cara al servicio del cliente y la misión cívica; compromiso para mejorar la actuación y no seguir una serie de reglas que los trabajadores deben temer porque sirven para evaluarlos y castigarlos si así corresponde; y establecer unas expectativas razonables de qué resultados deberían medirse mediante consulta con supervisores externos. Estas sugerencias están en consonancia con tres estrategias que yo les plantería: (1) establecer unas normas de actuación frente a las cuales todas las organizaciones deberían medir sus progresos; (2) desarrollar un plan de seguridad de la calidad que precisa que los proveedores de servicios desarrollen planes de seguridad de la calidad en los que se incluyan objetivos, envío de informes anuales, identificación de medidas para la evaluación y evaluar si los objetivos se han alcanzado; y (3) detallar los objetivos específicos relacionados con el octavo campo de calidad de vida medido. Con respecto a esta última estrategia, un umbral estándar es un índice positivo de calidad de vida (respuestas más positivas que negativas a las preguntas del componente) y los objetivos que se deben mantener o superar y el porcentaje de personas con índices positivos en cada área según la encuesta base. Este umbral asegura que la gente cuya calidad de vida es más problemática no queda olvidada en la búsqueda de mejorar la calidad de vida de todas las personas a las que se ayuda. El objetivo focal, sin embargo, es el de mejorar la calidad de vida para todas las personas, midiéndolo

según un aumento en los índices promedio de la calidad de vida.

conclusión ■ ■ ■

Los procesos y estrategias descritos en esta exposición ayudarán a los programas para personas con discapacidad de forma que puedan superar cuatro retos importantes, según consideran las organizaciones de todo el mundo: identificar los objetivos, desarrollar medidas de actuación, recoger y analizar datos, y utilizar datos para gestionar los resultados. Además, las estrategias propuestas permiten a los proveedores de servicios contar con diversas ventajas a la hora de medir los resultados de la calidad de vida y de utilizar dichos resultados para controlar los resultados. Algunas de las ventajas más importantes son: ampliar la responsabilidad pública, mejorar la responsabilidad interna, centrarse en objetivos a largo plazo y en objetivos estratégicos, dar información sobre la actuación a los interesados principales, mejorar la toma de decisiones, permitir a la organización que determine el uso de fuente más eficaz y cumplir mejor los deseos de los clientes para mejorar la calidad de vida.

Medir y controlar los resultados ni es fácil ni se puede separar de otros asuntos concernientes a la utilización y evaluación de la información y a la puesta en marcha de un cambio organizativo. Las estrategias descritas en esta exposición reflejan un enfoque potencialmente eficaz no sólo para seleccionar y medir los resultados y para dar información para que ayude a los gestores a controlar los resultados, sino que las estrategias también tienen el potencial de impactar en la evaluación de la utilización y en los procesos programáticos. Por ejemplo, una serie de elementos fundamentales de la utilización de la evaluación son evidentes en las estrategias sugeridas (Johnson, 1998; Patton, 1997) que incluyen: la implicación de los interesados, el uso de la información de la evaluación como mercado de ideas e información, centrarse en los predictores de resultados deseados y en el uso de datos para influir en el compromiso de los gestores para cambiar y en los datos de

actuación de los gestores. Igualmente una serie de elementos fundamentales del cambio organizativo y una mejora continua son también rasgos evidentes que incluyen (Green y Newman, 1999; Hodges y Hernández, 1999): la adopción de resultados de calidad, la respuesta a las necesidades del consumidor, trabajo en equipo y centrarse en los procesos organizativos.

A pesar de su atractivo y de sus potenciales usos y beneficios, la evaluación basada en los resultados a veces se ve como algo negativo o con una aprehensión considerable. Dependiendo de la perspectiva de cada uno, esta aprehensión implicaría: (1) la distorsión de los programas para cumplir los resultados esperados; (2) la responsabilidad tanto del progreso como del fracaso que no se puede definir con precisión; (3) las verdaderas causas de que los resultados centrados en el programa y la persona se encuentren a menudo fuera del control de aquellos que son los responsables; y (4) la responsabilidad de los resultados que se convierte en una pantalla tras la cual se destruye la protección de los vulnerables (Schorr, 1997). Pero la sensación de desagrado también puede estar relacionada con cosas que una evaluación basada en los resultados no dirá a una persona. Por ejemplo, los resultados del aislamiento no pueden mejorar los programas educativos o de rehabilitación; es necesario que sean vistos como objetivos y finales que den una guía para una eficacia y efectividad de un programa. Además, las relaciones directas de causa-efecto son la excepción y no la norma en los programas de educación y rehabilitación. Por lo tanto, uno debe ser realista con qué esperar de una evaluación centrada en los resultados y aplicarla a su propio contexto.

Me gustaría acabar con 10 sugerencias específicas sobre cómo se podría utilizar, sin tener en

cuenta la situación de sus programas o el grado de sofisticación de sus sistemas de datos, la información que he presentado. Cada una de estas sugerencias se basa en la creencia de que medir los resultados y utilizar esa información para gestionar mejor los resultados es no sólo posible, sino además deseable.

1. Trabajar con el personal del programa para determinar qué es necesario poner en práctica para que se den los resultados (es decir, subrayar el proceso y los resultados).
2. Elegir los resultados que sean fáciles de ser entendidos y capaces de persuadir a los escépticos. Centrarse en los resultados de la calidad de vida, como se ha sugerido a lo largo de esta exposición, supone cumplir con este criterio.
3. Medir la fiabilidad de los resultados de forma que de un feedback significativo a los gestores de programas y al personal de programa.
4. Unir el tipo y la complejidad de la evaluación con las necesidades y recursos del programa.
5. Crear una fuerte base teórica y conceptual.
6. Recalcar los intereses comunes y el esfuerzo cooperativo entre el personal del programa y varios interesados, personas con discapacidad y sus defensores.
7. Utilizar diversos métodos, como el diseño múltiple para definir los predictores significativos de los objetivos y fines deseados, y entre los diseños de grupos con fines de información y comparación.
8. Mostrar rigor y pertinencia.
9. Diferenciar entre resultados a corto, medio y largo plazo como se muestra en la Figura 2.
10. Entender que la herramienta más poderosa que se posee es conceptual y no estadística.

- Albin-Dean, J. E., y Mank, D. M. (1997). Continuous improvement and quality of life: Lessons from organizational management. In R. L. Schalock (Ed.), *Quality of life: Volume II: Application to persons with disabilities* (pp. 165-180). Washington, DC: American Association on Mental Retardation.
- Albrecht, K. (1993). *The only thing that matters: Bringing the power of the customer into the center of your business*. New York: Harper Business.
- Ashbaugh, J. (2001). Better managing the delivery of services and supports to people with del desarrollo disabilities, using information technology. *Mental Retardation*, 39 (4), 322-326.
- Bonham, G. S., Basehart, S., Schalock, R. L., Marchand, C. B., Kirchner, N., y Rumenap, J. M. (en prensa). Consumer based quality of life assessment: The Maryland Ask Me! Project. *Mental Retardation*.
- Caracelli, V. J., y Greene, J. C. (1993). Data analysis strategies for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 15 (2), 195-207.
- Cook, T.D. (1985). Postpositivist critical mulipluralism. In R. L. Shortland and M. M. Marks (Eds.), *Social science and social policy* (pp. 21-62). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Del desarrollo Disabilities Administration (1998, August). COMAR 10.22.02.14.
- Del desarrollo Disabilities Administration (2001). Maryland DHMH/DDA Budgets Fiscal Year 2003.
- Dewa, C. S., Horgan, S., Russell, M., y Keates, J. (2001). What? Another form? The process of measuring and comparing service utilization in a community mental health program model. *Evaluation and Program Planning*, 24, 239-247.
- Drucker, P. F. (1998, October 5). Management's new paradigms. *Forbes*, 152-176.
- Gardner, J. F. (1999). Quality services. In J. F. Gardner and S. Nudler (Eds.), *Quality performance in human services: Leadership, values, and vision* (pp. 3-19). Towson, MD: Brookes.
- Gardner, J. F. & Nudler, S. (Eds.) (1999). *Quality performance in human services: Leadership, values and vision*. Towson, MD: Brookes.
- Green, R. S., y Newman, F. L. (1999). Total quality management principles promote increased utilization of client outcome data in behavioral health care. *Evaluation and Program Planning*, 22, 179-182.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., y Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 255-274.
- Guba, E. S., y Lincoln, Y. S. (1980). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hakes, J. E. (2001). Can measuring results produce results: One manager's views. *Evaluation and Program Planning*, 24, 319-327.
- Hodges, S. P., y Hernandez, M. (1999). How organizational culture influences outcome information utilization. *Evaluation and Program Planning*, 22, 183-197.
- Hoffman, F. L., Lechman, E., Russo, N., y Knauf, L. (1999). In it for the long haul: The integration of outcomes assessment, clinical services, and management decision-making. *Evaluation and Program Planning*, 22, 211-219.
- Johnson, R. B. (1998). Toward a theoretical model of evaluation utilization. *Evaluation and Program Planning*, 21, 93-110.
- Labovitz, G., y Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: John Wiley and Sons.
- Maryland Association of Nonprofit Organizations (1998). *Standards for Excellence: An Ethics and Accountability Code for the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Maryland Association of Nonprofit Organizations.
- Mawhood, C. (1997). Performance measurement in the United Kingdom (1985-1995). In E. Chelimsky and W. R. Shadish (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook* (pp. 134-144). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McLaughlin, J. A., y Jordan, G. B. (1999). Logic models: A tool for telling your program's performance story. *Evaluation and Program Planning*, 22, 65-72.
- Newcomer, K. E. (Ed.) (1997). *Using performance measurement to improve public and nonprofit programs*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation (3rd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations (4th edition)*. New York: The Free Press.
- Schalock, R. L. (2000). Three decades of quality of life. In M. Wehmeyer and J. R. Patton (Eds.), *Mental retardation in the 21st century* (pp. 335-358). Austin: PRO-ED Publishers.
- Schalock, R. L. (2001). *Outcome-based evaluation (2nd edition)*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publications.
- Schalock, R. L., Bonham, G. S., y Marchand, C. B. (2000). Consumer based quality of life assessment: A path model of perceived satisfaction. *Evaluation and Program Planning*, 23 (1), 77-88.
- Schalock, R. L., y Verdugo, M. A. (2002). *Handbook on quality of life handbook for human service practitioners*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation.

Schorr, L. B. (1997). *Common purpose: Strengthening families and neighborhoods to rebuild America*. New York: Anchor Books, Doubleday.

U.S. General Accounting Office. (GAO). (1998, Dec.). *Managing for results: Measuring program results that are under limited control*. (Report GAO/GGD-99-16). Washington, DC: U.S. General Accounting Office.

Wholey, J. S. (1997). Trends in performance measurement. In E. Chelimsky and W. R. Shaddish (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook* (pp. 124-133). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wren, D. (1979). *The evolution of management thought*. New York: John Wiley and Sons.