

Apéndice C

Mejoramiento del Desempeño

- Indicadores para el mejoramiento del desempeño

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Los indicadores de la Parte II.H sobre el Entorno de la Entrega de Servicios proporcionan los medios para definir operativamente el acceso, la calidad de la atención, la integración de los servicios y la equidad/sensibilidad de género. Este apéndice sobre el Mejoramiento del Desempeño (MD) describe un proceso que se puede utilizar para hacer mejoras en el contexto de la entrega de los servicios.

En el pasado, cuando las organizaciones enfrentaban algún problema con relación al desempeño, la respuesta más común era pedir más capacitación. No obstante, muchos de los problemas persistían a pesar de haber capacitado al personal, con lo que se hizo evidente que hay otros factores del entorno de trabajo que influyen en el desempeño y que, mientras no se resuelvan, es probable que los problemas continúen. En el transcurso de los últimos años, se ha incorporado al contexto de la entrega de servicios el proceso de Mejoramiento del Desempeño como una estrategia con un enfoque sistemático y holístico para asegurar el buen desempeño.

Específicamente, el Mejoramiento del Desempeño intenta mejorar la entrega de los servicios mediante un proceso de varias etapas:

- Identificar las brechas entre el desempeño deseado y el desempeño real;
- Analizar las razones por las que existen estas brechas;
- Identificar intervenciones eficaces para eliminar las brechas;
- Implementar las intervenciones; y
- Monitorear el desempeño para observar mejoras en estas áreas (y definir el grado en que se ha cerrado la brecha).

La experiencia señala que el personal necesita un conjunto básico de insumos para tener un buen desempeño, es decir: Expectativas claras con relación a su trabajo, retroalimentación inmediata sobre su desempeño, un entorno físico apropiado y herramientas adecuadas, motivación para hacer un buen trabajo, apoyo

de la organización y conocimientos y habilidades apropiadas (PRIME, 2000).

Aunque el proceso probablemente es distinto en los diferentes ámbitos, por lo general comienza cuando una organización desea abordar sus problemas de desempeño y decide participar en un proceso de Mejoramiento del Desempeño. Entonces, designa un facilitador de MD con experiencia en el proceso, para que dirija al grupo a lo largo de una serie de etapas claramente definidas. En la primera etapa, se reúnen el líder de MD, la organización involucrada y otros grupos de interés, para definir los resultados deseados del proceso y para hablar sobre el enfoque que se le dará (quién va a participar, de qué manera, qué va a ocurrir, cómo se ajustan las actividades a las metas de la organización). Para que el proceso de MD tenga éxito, es indispensable involucrar a los grupos de interés desde el principio, incluidos los funcionarios del gobierno, los administradores de las ONG, los proveedores, los clientes y la comunidad, ya que la primera etapa es importante para definir el tono del proyecto (McCaffery et al., 1999).

En la Etapa 2, los grupos de interés definen el desempeño deseado, describen el desempeño actual e identifican las brechas que hay entre ambos. Una vez se ha hecho esto, el grupo establece prioridades para las brechas identificadas, hace un análisis de las raíces de la causa para definir qué es lo que ocasiona esa brecha en el desempeño y comienza a identificar posibles intervenciones para cada una. El líder del MD recomienda al equipo concentrarse en intervenciones prácticas, sustentables y costo-eficaces.

En la Etapa 3, el equipo decide qué brecha abordará y procede a diseñar las intervenciones apropiadas. En la Etapa 4, el líder de MD trabaja con el equipo, para asegurarse que la organización está lista para implementar la intervención. Una vez se implementa la intervención, el equipo monitorea el proceso de cambio en el desempeño. En la quinta y última etapa, el equipo evalúa el proceso y determina si la brecha ha disminuido en el curso del ejercicio o como resultado del mismo.

Idealmente, el método de evaluación se debe de diseñar de forma que se pueda integrar fácilmente a la rutina de trabajo de la institución y permanezca como un dispositivo de retroalimentación para los trabajadores y para la gerencia (McCaffery et al, 1999).

Este enfoque se ha puesto a la prueba en varios países: Burkina Faso, República Dominicana, El Salvador, Ghana, Honduras, India, Kenia, Tanzania, Yemen y otros, identificando en cada caso un problema de desempeño y utilizando un enfoque de MD para resolverlo.

Desafíos Metodológicos para Evaluar el Mejoramiento del Desempeño

- **Por lo general, la evaluación del MD la hacen las mismas personas que participan en la intervención, en lugar de que la haga un evaluador externo.**

Uno de los objetivos del ejercicio es desarrollar un sentido de propiedad del proceso para mejorar el acceso y la calidad, por lo que es necesario que los grupos de interés clave participen en todas las etapas, incluida su evaluación. Sin embargo, esta misma participación puede "tintar" al juicio que cada uno haga con relación a la magnitud del cambio logrado en los distintos indicadores. Hay dos formas de abordar este problema: (1) Establecer las mediciones de desempeño lo más precisas que se pueda e (2) involucrar a un consultor externo en la evaluación.

- **Algunos de los indicadores son subjetivos, lo que requiere un juicio por parte de los evaluadores.**

Algunos de los indicadores de la MD son muy concretos; por ejemplo, el porcentaje de los proveedores o del personal con una descripción actualizada del puesto que ocupan. Otros—incluidos algunos que podrían parecer medibles—requieren un juicio subjetivo. Uno de estos es que exista en la organización liderazgo orientado al personal. Aunque el evaluador recoge la información de las entrevistas con el personal y de la revisión de los documentos, el último "sí o no" para el indicador continúa siendo subjetivo.

Algunas personas argumentan que los esfuerzos para promover un sentido de propiedad del proceso de MD en las iniciativas para mejorar la calidad, muchas veces

riñen con los procedimientos metodológicamente correctos para recopilar los datos y hacer mediciones objetivas (Stinson, 1995), ya que estas últimas requieren "expertos externos" que muchas veces son vistos como personas ajenas, que llegan a "inspeccionar" o "juzgar" el desempeño, de cierta forma que resulta contraproducente a la creación de un sentido de pertenencia a un equipo.

No estamos sugiriendo que el proceso de MD sería mejor si se limita la evaluación a las mediciones más concretas, pues influir en procesos complejos que no se prestan fácilmente a medirse es precisamente el propósito del MD. Por otra parte, las instituciones que implementan el MD deben estar conscientes del carácter subjetivo de algunos de los indicadores de este tipo de evaluación.

- **Es probable que otros factores ajenos a las intervenciones de MD afecten el desempeño.**

Al igual que ocurre con otros temas del *Compendio*, la cuestión de la atribución es problemática, ya que hay otras intervenciones o eventos "de ocurrencia natural" que afectan las actitudes de los proveedores o la percepción de los clientes; por lo tanto, controlar ese tipo de factores ajenos al programa, o factores de confusión, es poco menos que imposible.

Los indicadores que se listan en la Tabla C.1 están organizados conforme a los distintos tipos de insumos necesarios para el buen desempeño de los proveedores. Cada categoría, a la vez, se divide entre los indicadores para aplicar a nivel personal (del proveedor) y los indicadores para aplicar a nivel de la organización. Por lo general, un indicador para un nivel tiene un indicador análogo para el otro.

Debemos subrayar que el MD es un proceso. Algunas personas pueden argumentar que este proceso no se debería "limitar" a un conjunto de indicadores, pero el "desempeño deseado" es la medida final del éxito de un proceso de MD. En contraste con otro tipo de herramientas para mejorar la calidad, o de las auditorías para medir si la organización cuenta con un sistema sólido de desarrollo organizacional, el proceso de MD se concentra más en cómo logra el éxito la organización. En este contexto, la "evaluación" sirve más para documentar el proceso como un medio para aprender de la experiencia.

INDICADORES PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO (MD)**Definición**

No existe una lista establecida de indicadores para medir el Mejoramiento del Desempeño; es más bien el personal de la organización que participa en el proceso el que desarrolla los indicadores que aplican a cada situación específica. No obstante, la Tabla C.1 lista algunos indicadores ilustrativos.

Datos Requeridos

Los indicadores suelen caer dentro de una de las siguientes seis categorías:

- Expectativas de trabajo;
- Retroalimentación a los proveedores respecto a su desempeño;
- Motivación/incentivos;
- Ambiente de trabajo;
- Apoyo organizacional para los proveedores; y

- Cocimientos y habilidades de los proveedores.

Fuente(s) de Datos

Revisión de los documentos; entrevistas con el personal; pruebas de conocimientos y habilidades; estadísticas del servicio y otras estadísticas; registros del programa con relación a las tasas de ausentismo, rotación de personal y uso del tiempo por parte del personal; estudios especiales

Propósito y Temas a Considerar

La evaluación es la quinta etapa del proceso de MD y permite a la organización definir si ha logrado "reducir las brechas del desempeño" que la misma organización identificó al comenzar la iniciativa de MD. Los desafíos metodológicos para este proceso se discuten en el texto anterior que introduce este tema.

Tabla C.1 Indicadores para el Mejoramiento del Desempeño (MD)
(Ilustrativos para la Planificación Familiar)

I – Indicadores del Desempeño

A NIVEL INDIVIDUAL

- Porcentaje de proveedores/personal que se desempeña conforme a los estándares (por ejemplo, que cumple con las normas de interacción entre cliente y proveedor al dar consejería en PF o con los protocolos para prevenir infecciones cuando provee los servicios de PF; que hace el número de visitas supervisoras de apoyo establecido para un trimestre)

A NIVEL INSTITUCIONAL

- La institución ha definido las intervenciones con base en una Identificación de las Necesidades de Desempeño
- La institución cuenta con un sistema para producir e implementar un plan de MD para sus proveedores o su personal
- La institución cuenta con sistemas de información logística, de capacitación, de supervisión y financiera, integrados a un plan completo de MD para su personal

II – Indicadores de la Presencia o Ausencia de los Factores de Desempeño

1. Expectativas

A NIVEL INDIVIDUAL

- Porcentaje de los proveedores o del personal con una descripción del puesto actualizada y por escrito
- Porcentaje de los proveedores o del personal que se guían por objetivos actuales de desempeño anual, derivados en consenso
- Porcentaje de los proveedores o del personal que puede expresar lo que se espera de su trabajo
- Existencia de normas y protocolos actualizados, distribuidos a los proveedores para las áreas en que trabajan

A NIVEL INSTITUCIONAL

- Uso sistemático de las descripciones de los puestos y de los objetivos de desempeño anual para mejorar el desempeño del personal
- Revisión anual y actualización oportuna de las expectativas de desempeño por parte de los supervisores

2. Retroalimentación

A NIVEL INDIVIDUAL

- Porcentaje de los proveedores o del personal que reconocen haber recibido retroalimentación (positiva o negativa) de su desempeño en los últimos seis meses
- Porcentaje de los proveedores o del personal que ha mejorado un hábito de trabajo o un procedimiento, con base en la retroalimentación recibida durante el último año

A NIVEL INSTITUCIONAL

- La institución cuenta con un sistema de retroalimentación para asegurarse de que los proveedores reciban retroalimentación con relación a su desempeño
- La institución exige a los supervisores retroalimentar al personal con regularidad (al menos una vez cada seis meses)

3. Motivación/Incentivos

A NIVEL INDIVIDUAL

- Porcentaje de los proveedores que expresan haber recibido algún reconocimiento positivo con relación a un desempeño específico en el año anterior

A NIVEL INSTITUCIONAL

- La organización cuenta con un sistema funcional de motivación o de incentivos para su personal
- Porcentaje del personal que tiene un nivel de desempeño positivo
- Calificación para el nivel de desempeño de cada miembro del personal

4. Ambiente de Trabajo

A NIVEL INDIVIDUAL

- Porcentaje de los proveedores o del personal que expresa tener el equipo o las herramientas necesarias para hacer un buen trabajo
- Porcentaje de los proveedores o del personal que tienen las herramientas adecuadas (luz, espacio, privacidad para los clientes, materiales audiovisuales, vehículos, muebles, suministros) para realizar las actividades que se espera que ellos realicen

A NIVEL INSTITUCIONAL

- La organización conduce evaluaciones periódicas para asegurar la disponibilidad adecuada del equipo o de las herramientas necesarias en el lugar de trabajo del personal
- La organización cuenta con un sistema de (re)abastecimiento para los materiales que los proveedores necesitan

5. Apoyo de la Organización

A NIVEL PERSONAL

- Porcentaje de los proveedores y de otro personal relevante que recibió una visita supervisora de apoyo en los últimos seis meses
- Porcentaje de los proveedores y de otro personal relevante que está fuertemente identificado con su institución
- Porcentaje de los proveedores o del personal que participan en las revisiones o en la toma de decisiones administrativas en sus clínicas o establecimientos

A NIVEL INSTITUCIONAL

- Existencia en la organización/institución de un liderazgo orientado al personal
- Existencia de un sistema de apoyo a los proveedores en las áreas que abarcan los seis factores del desempeño

6. Conocimientos y Habilidades

A NIVEL INDIVIDUAL

- El proveedor demuestra tener conocimientos y habilidades específicas para desempeñarse mejor en su trabajo

A NIVEL INSTITUCIONAL

- Existencia de un plan de capacitación vinculado a los planes de garantía de la calidad y de mejoramiento del desempeño