



Fundación W.K. Kellogg
Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos

Uso de modelos lógicos para integrar la planificación, evaluación y acción.

Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos



*Para ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas a través
de la aplicación práctica del conocimiento y recursos para mejorar
su calidad de vida y aquella de generaciones futuras.*

Actualización de diciembre 2001

W.K. Kellogg Foundation
One East Michigan Avenue East
Battle Creek, Michigan 49017-4058
www.wkkf.org

Para recibir copias adicionales de la Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos,
haga el favor de llamar al 1/269/968-1611, extensión 2009, y solicitar el ítem #1209.

Contenido

Introducción

Capítulo 1

Introducción a los Modelos Lógicos	1
El Qué y Porqué del Modelo Lógico.....	1
Definición de Modelo Lógico.....	1
Propósito del Modelo Lógico	3
Ejemplo de Modelo Lógico: Planificación de Viaje	3
¿Porqué Usar un Modelo Lógico?	5
Éxito del Programa.....	5
Inversiones del Programa	6
Aspectos Básicos del Modelo Lógico Simple	7
Desarrollo de un Modelo Lógico	7
Lectura de un Modelo Lógico	7
Otros Ejemplos de Modelos Lógicos.....	8
Modelo Tipo Teórico	9
Modelo Tipo Resultados.....	10
Modelo Tipo Actividades	10

Capítulo 2

Desarrollo de un Modelo Lógico Básico para Su Programa.....	15
Demostración de Avance Hacia el Cambio	16
Ejercicio 1 – Descripción de Resultados	16
Lista de Revisión del Ejercicio 1	20
Ejercicio 2 – Descripción de Acciones	21
Lista de Revisión del Ejercicio 2	23
Plantilla de Implementación del Programa – Ejercicios 1 y 2	25

Capítulo 3

Desarrollo de un Modelo Lógico de Teoría del Cambio para Su Programa	27
Ejercicio 3 – Construcción de una Teoría de Programa.....	28
Planificación del Programa	28
Lista de Revisión del Ejercicio 3.....	33
Plantilla de Planificación del Programa – Ejercicio 3	34

Capítulo 4

Uso de Su Modelo Lógico para Planificar la Evaluación	35
Ejercicio 4 – Formulación de Preguntas de Evaluación	35
Preguntas de Evaluación Formativas/Sumativas	35
Puntos Estratégicos de Evaluación: Contexto, Implementación, Resultados	36
Áreas Foco, Públicos, Preguntas, Uso de la Información	38
Lista de Revisión del Ejercicio 4.....	43
Plantilla de Planificación de la Evaluación – Ejercicio 4	44
Ejercicio 5 – Establecimiento de Indicadores	45
Indicadores de Éxito.....	45
Lista de Revisión del Ejercicio 5.....	47
Plantilla de Desarrollo de Indicadores – Ejercicio 5	48
Apéndice de Recursos	49
Apéndice de Formularios	53

Introducción

Si no sabes hacia donde vas, ¿cómo sabrás que ya has llegado?
—Yogi Berra

En armonía con su misión básica —Ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas a través de la aplicación práctica del conocimiento y recursos para mejorar su calidad de vida y aquella de las generaciones futuras— la Fundación W.K. Kellogg ha hecho de la evaluación de programas una prioridad. En la medida que nuestro personal y donatarios trabajan sobre una amplia gama de programas de mejoramiento social, la necesidad de modelar y contribuir al acervo de conocimientos relacionados con la evaluación se hace cada vez más evidente. Nuestra primera guía, la Guía de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg, fue publicada en 1998, y ha sido entregada a casi 7.500 personas. La Guía de Evaluación es un práctico manual de instrucciones punto por punto para realizar evaluaciones. Con ella, introdujimos el concepto de **modelo lógico de programa** y las formas en las cuales la aplicación de este concepto ha agregado valor a nuestro propio trabajo.

El modelo lógico de programa se define como una imagen de cómo su organización hace su trabajo —la teoría y supuestos implícitos del programa. Un modelo lógico de programa vincula los resultados (corto y largo plazo) con las actividades/procesos del programa y con los supuestos/principios teóricos del programa.

La Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos de la Fundación W.K. Kellogg, una publicación compañera de la Guía de Evaluación, apunta al desarrollo y uso del modelo lógico de programa. Hemos encontrado que el modelo lógico y sus procesos facilitan el pensar, planificar y comunicar los objetivos del programa y los logros reales. Por medio de esta guía, esperamos entregar una orientación respecto de los principios implícitos y lenguaje del modelo lógico de programa de modo que pueda usarse efectivamente en la planificación, implementación y difusión de los resultados.

El principio detrás de esta guía —y nuestra propia visión del papel de la evaluación en la programación— es simple: Una buena evaluación refleja un pensamiento claro y una gestión responsable del programa. Con el correr de los años, nuestra experiencia en el uso de modelos lógicos en iniciativas como las Kellogg Youth Initiative Partnerships, Devolution, ENLACE (Engaging Latino Communities for Education), y la Native American Higher Education Initiative, por nombrar solo unas pocas, ha suministrado amplia evidencia de la efectividad de estos métodos.

El aprendizaje y uso de herramientas como los modelos lógicos puede servir para pulir el accionar del profesional en los dominios de la planificación, diseño, implementación, análisis y generación de conocimiento. El proceso de desarrollo del modelo es una oportunidad para trazar el rumbo. Es un proceso consciente que crea una comprensión explícita de los retos inmediatos, recursos disponibles y momento en el cual alcanzar el objetivo. Adicionalmente, ayuda a mantener una perspectiva equilibrada respecto del cuadro general como también de las partes componentes.

En general, el modelado lógico puede aumentar en gran medida la función participativa y utilidad de la evaluación como herramienta de gestión y aprendizaje. El desarrollo y uso de modelos lógicos constituye un paso importante en la creación de la capacidad comunitaria y fortalecimiento de la participación comunitaria. La posibilidad de identificar resultados y anticipar maneras de medirlos ofrece a todos los participantes del programa un mapa claro del camino que se extiende más adelante. Mapa en mano, los participantes están más seguros del lugar que ocupan en el esquema de las cosas y, consecuentemente, es más probable que engranen en forma activa y menos probable que se desvíen del rumbo —y cuando así suceda, lo hagan de manera consciente e intencional. Por su particular facilidad para ser representado visualmente, el modelado lógico de programas puede ser una herramienta poderosa en la comunicación con diversos audiencias públicos —aquellos con criterios mundiales variables y diferentes niveles de experiencia en el desarrollo y evaluación de programas.

Introducción

La Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos contiene cuatro capítulos y dos apéndices integrados.

El Capítulo 1 presenta una introducción básica al modelo lógico como una herramienta orientada a la acción para la planificación y evaluación de programas. Ofrece también una serie de modelos lógicos de muestra.

El Capítulo 2 consiste de ejercicios y ejemplos enfocados en el desarrollo de un modelo lógico de programa simple. Los ejercicios incluyen ejemplos prácticos, listas de verificación para revisar la calidad del contenido y una plantilla para desarrollar un modelo lógico.

El Capítulo 3 entrega instrucciones sobre cómo expandir un modelo lógico básico para explorar y explicar la teoría del cambio que describe el fundamento para su programa. Se entregan una plantilla y lista de verificación.

El Capítulo 4 ofrece dos ejercicios que brindan al lector una introducción sobre cómo las técnicas de modelado lógico básico introducidas en los capítulos previos pueden aplicarse para informar qué debe incluirse en un plan de evaluación. Se entregan también plantillas y listas de verificación.

El Apéndice de Recursos entrega recursos para el desarrollo de modelos lógicos –referencias y sitios Web dignos de visitarse. El Apéndice de Formularios incluye plantillas en blanco que pueden ser copiadas al desarrollar sus propios modelos lógicos.

Reconocimientos

Este trabajo se basa en la experiencia de muchos en la Fundación W.K. Kellogg (WKKF) que iniciaron la aplicación del modelado lógico a sus iniciativas. Por ejemplo, se usaron modelos lógicos por primera vez con las Kellogg Youth Initiative Partnerships (KYIP). En esta aplicación, los modelos fueron útiles para ayudar al personal a establecer un marco para la dirección, implementación y evaluación dirección del programa, un marco de evaluación y los y resultados a través de tres sitios. En las KYIP, el modelado lógico se usó para facilitar y guiar el desarrollo de supuestos y procesos específicos que en definitiva llevaron a la transición de la iniciativa desde un programa operado por WKKF a un programa de propiedad de la comunidad. El personal de programación WKKF, incluyendo a Tyrone Baines, Phyllis Meadows, Gerald Smith, Judy Watson Olson, Steve Peffers, Joyce Brown, y John Seita, fue fundamental en estos esfuerzos.

Nuestro trabajo en el perfeccionamiento de la Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos comenzó a pedido del Director de Programas de la Fundación W.K. Kellogg, Blas Santos, quien expresó una necesidad de herramientas y procesos amistosos con el usuario para respaldar el trabajo de los donatarios en Latinoamérica y El Caribe.

La Guía de Desarrollo de Modelos Lógicos representa un esfuerzo de colaboración. En particular, deseamos reconocer los esfuerzos del ex-director de evaluación de la Fundación W.K. Kellogg, Ricardo Millett, y su equipo de gerentes de evaluación, incluyendo a Astrid Hendricks-Smith y Mark Lelle, quienes se han alejado ya de la organización. Su inagotable trabajo entre con el personal y donatarios continua promoviendo el uso de modelos lógicos para planificar, diseñar y gestionar iniciativas. Dale Hopkins y Karin Ladley fueron vitales para llevar el material a impresión. También deseamos reconocer el trabajo de los Vicepresidentes de Programas de la Fundación W.K. Kellogg: Rick Foster, Gail McClure, Dan Moore y Gloria Smith, conjuntamente con la Vicepresidente de Programas Senior, Anne Petersen, quien ha subrayado la importancia de la evaluación, acogió el método del modelo lógico y lo adoptó como una valiosa herramienta de soporte de programas.

Extendemos nuestros agradecimientos especiales a Cynthia Phillips, una escritora y consultora fundamental a lo largo del desarrollo de esta guía, y a Work Volk Consultants, LLP, por el formateo y asistencia editorial. Nuestros agradecimientos son Gracias también para Beverly Parsons de In Sites; Andrew Hahn y los estudiantes de la Florence Heller Graduate School for Advanced Studies in Social Welfare, Brandeis University; Marc Osten, Summit Consulting Collaborative; Sally Bond, The Program Evaluation Group; Joel Meister y Eva Moya, University of Arizona; Amy Coates-Madsen y personal en la Maryland Association of Nonprofit Organizations; y Gail Randall, Greater Worcester Community Foundation.

– El Personal de Programación de la Fundación W.K. Kellogg

Capítulo 1

Introducción a los Modelos Lógicos

El Capítulo Uno define los modelos lógicos y explica su utilidad para los participantes de un programa. Aprenderá la importancia de esta herramienta de avanzada para planificar, evaluar y mejorar programas.

Un modelo lógico de programa es una imagen de cómo funciona su programa –la teoría y supuestos implícitos del programa. Este modelo ofrece un mapa caminero de su programa, resaltando cómo se espera que funcione, qué actividades deben ir antes que otras, y cómo se obtienen los resultados deseados (p. 35).

Guía de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg (1998)

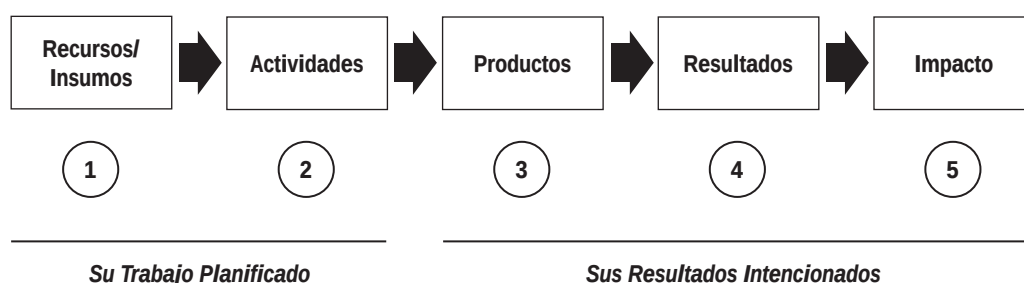
La evaluación de programas efectiva hace más que sólo recolectar, analizar y suministrar datos. Le permite a ustedes –los participantes del programa– reunir y usar información, aprender continuamente y mejorar los programas que operan o financian. La Fundación W.K. Kellogg cree que la evaluación –especialmente en la forma de modelo lógico de programa– es una herramienta de aprendizaje y gestión que puede usarse durante la vigencia del programa –independientemente de su interés en el programa. El uso de la evaluación y del modelo lógico resulta en una programación efectiva y ofrece mayores oportunidades de aprendizaje, mejor documentación de los resultados y conocimiento compartido sobre qué funciona y por qué. El modelo lógico es una herramienta de evaluación beneficiosa que facilita la planificación, implementación y evaluación efectiva de programas.

El Qué y Porqué del Modelo Lógico

El QUÉ: Definición de Modelo Lógico

Básicamente, un modelo lógico es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener.

Figura 1. El Modelo Lógico Básico.



El modelo lógico más básico es una imagen de cómo cree usted que funcionará su programa. Usa palabras y/o imágenes para describir la secuencia de actividades que se piensa traerán el cambio y cómo estas actividades se vinculan con los resultados que se espera obtener del programa.

Capítulo 1

Se definen a continuación los componentes del Modelo Lógico Básico, mostrados en la Figura 1 arriba. Estos componentes ilustran la conexión entre su trabajo planificado y sus resultados intencionados. Se representan numéricamente mediante los pasos 1 al 5.

SU TRABAJO PLANIFICADO describe qué recursos cree usted necesitar para implementar su programa y lo que intenta hacer.

1. Los Recursos incluyen los recursos humanos, financieros, organizacionales y comunitarios que un programa tiene disponible para emplearlos en la realización del trabajo. Algunas veces este componente se conoce como Insumos.

2. Las Actividades del Programa son lo que el programa hace con los recursos. Las actividades son los procesos, herramientas, eventos, tecnología y acciones que son una parte intencional de la implementación del programa. Estas intervenciones se usan para originar los cambios o resultados intencionados del programa.

SUS RESULTADOS INTENCIONADOS incluyen todos los resultados deseados del programa (productos, resultados e impacto).

3. Los Productos son los productos directos de las actividades del programa y pueden incluir tipos, niveles y metas de servicios que serán prestados por el programa.

4. Los Resultados son los cambios específicos en el comportamiento, conocimiento, aptitudes, condición y nivel de funcionamiento de los participantes del programa. Los resultados a corto plazo deberán ser asequibles dentro de 1-3 años, mientras que los resultados a largo plazo deberán serlo dentro de 4-6 años. La progresión lógica desde los resultados de corto plazo a los de largo plazo deberá reflejarse en el impacto ocurriendo dentro de 7-10 años aproximadamente.

5. El Impacto es el cambio intencionado o involuntario fundamental que ocurre en las organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de las actividades del programa dentro de 7-10 años. En el modelo actual de otorgamiento de donaciones y evaluación WKKE, el impacto a menudo ocurre después de concluido el financiamiento del proyecto.

El término “modelo lógico” se usa frecuente e indistintamente con el término “teoría de programa” en el campo de la evaluación. Los modelos lógicos pueden ser referidos alternativamente como teoría, porque describen cómo funciona un programa y con qué finalidad (las definiciones de teoría de programa para cada uno empleadas por importantes expertos en evaluación se incluyen en el Apéndice de Recursos).

El QUÉ: Cómo “Leer” un Modelo Lógico

Al “leerse” de izquierda a derecha, los modelos lógicos describen los aspectos básicos del programa en el tiempo, desde la planificación hasta los resultados. La lectura de un modelo lógico significa seguir la cadena de razonamiento o enunciados “Si...entonces...” que conectan las partes del programa. La figura abajo muestra cómo se lee el modelo lógico básico.

La mayor parte del valor en un modelo lógico está en el proceso de crear, validar y modificar el modelo... La claridad de pensamiento que ocurre desde la construcción del modelo es crítica para el éxito general del programa (p. 43).

Guía de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg (1998)

Muestra de Factores que Influyen Sobre el Viaje:

- Programas escolares y laborales de los miembros de la familia
- Las vacaciones
- Clima invernal
- Disponibilidad de millas de Viajero Frecuente

Muestra de Actividades:

- Crear/revisar programas familiares
- Recolectar información de programas de vuelo y Viajero Frecuente durante el período de vacaciones
- Obtener transporte hacia y desde el aeropuerto
- Notificar a los parientes en Iowa

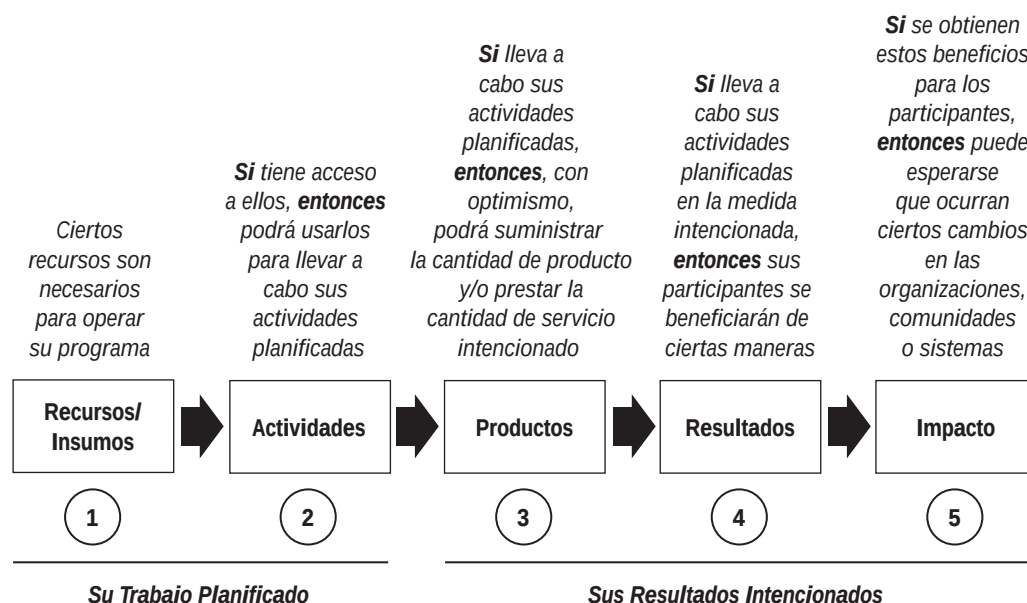


Figura 2. Cómo Leer un Modelo Lógico.

El PORQUÉ: Propósito del Modelo Lógico y Aplicación Práctica

El propósito de un modelo lógico es suministrar a los participantes un mapa caminero que describa la secuencia de eventos relacionados que conectan la necesidad de un programa planificado con los resultados deseados del programa. La representación gráfica de un programa propuesto le ayudará a visualizar y comprender cómo las inversiones humanas y financieras pueden contribuir a lograr las metas intencionadas del programa y llevar a mejoramientos del programa mismo.

Un modelo lógico vivifica los conceptos y sueños de un programa. Permite a los participantes probar ideas y aplicar teorías a un modelo o imagen de cómo funcionará el programa. El ejemplo siguiente muestra cómo funciona el método del modelo lógico. (Si está ya familiarizado con los modelos lógicos, puede saltar a la sección titulada “¿Porqué Usar Un Modelo Lógico?”).

Un Ejemplo:

Proponemos un viaje familiar poco costoso desde Charleston, Carolina del Sur, a Des Moines, Iowa, para visitar parientes durante las vacaciones escolares de diciembre. El viaje estacional que soñamos hacer desde Charleston a Des Moines es el “programa”. Los supuestos básicos de nuestro “programa” de viaje son:

- Queremos visitar parientes entre el 10/12/00 y 5/1/01 mientras los niños están de vacaciones.
- Volaremos desde Carolina del Sur a Iowa porque resulta más rápido que manejar y porque hay millas de viajero frecuente (FF) disponibles.
- El uso de las millas de viajero frecuente disminuirá los costos de viaje.

Debemos determinar los factores que influyen sobre nuestro viaje, incluyendo los recursos necesarios, tal como el número de miembros del grupo familiar, tiempo de vacaciones programado, cantidad de millas de viajero frecuente disponibles, reservas de pasajes aéreos ida y vuelta para cada miembro de la familia y transporte hacia y desde nuestra casa, desde y hasta el aeropuerto. Las actividades necesarias para que esto suceda son la creación de nuestro programa de vacaciones familiares, obtención del programa de nuestros parientes en Iowa, recolección de información de líneas aéreas y reservas, y planificación del transporte hacia y desde el aeropuerto.

Capítulo 1

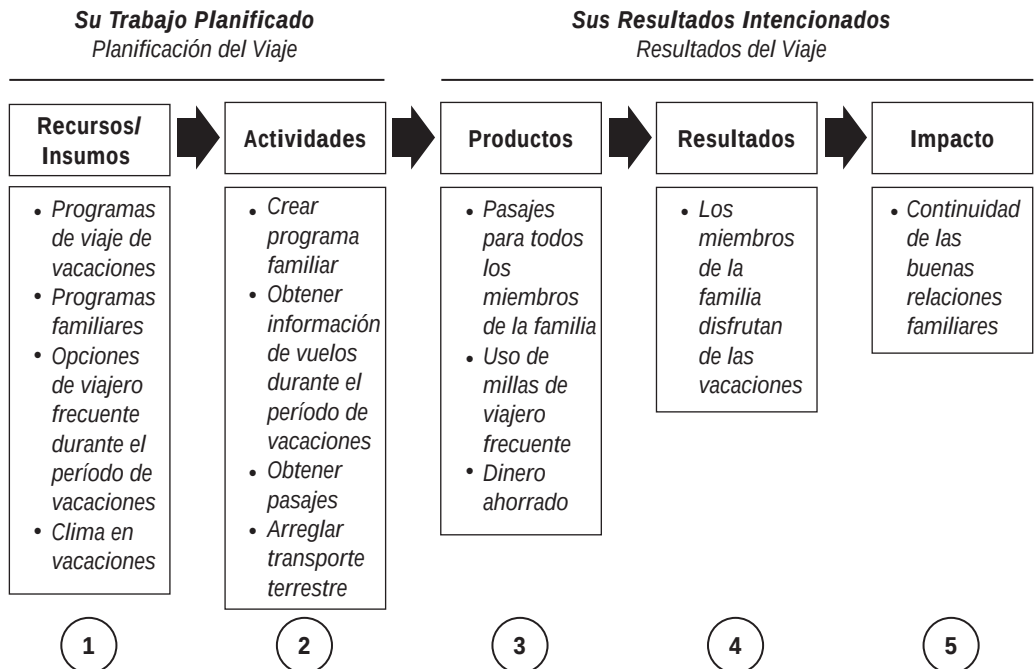
En este ejemplo, los resultados de nuestras actividades –o productos– son mayormente información, como los programas familiares, programas de vuelo e información de costos basada en el marco cronológico del viaje. Esta información ayuda a identificar resultados o metas inmediatas. Por ejemplo, si hacemos las reservas tan pronto como nos sea posible, seremos capaces de encontrar vuelos con espacios para viajeros frecuentes disponibles y probablemente tendremos más opciones para aquellos vuelos que encajan dentro del marco cronológico. Sabiendo esto, nuestros resultados mejoran –las reservas hechas bien por adelantado resultan en programas de vuelo y costos de líneas aéreas que se ajustan a nuestro itinerario y presupuesto de viaje. El impacto a largo plazo de nuestro viaje no es relevante aquí, pero puede proyectarse como la continuidad de unas buenas relaciones familiares hasta el 2010.

No podrá haber una “buena” evaluación si se dispone de un programa deficientemente planificado.

Beverly Anderson Parsons (1999)

El uso de un modelo lógico simple como una herramienta de planificación del viaje produjo beneficios tangibles. Nos ayudó a reunir información para influir en nuestras decisiones sobre los recursos y nos permitió cumplir con nuestras metas propuestas. La aplicación de este proceso consistentemente a lo largo de nuestra planificación del viaje nos sitúa convenientemente a las puertas del éxito al poner a la vista el mejor curso de acción y entregarnos puntos de referencia para medir el avance –cuando descendemos en Charlotte y cambiamos de avión para llegar a Cincinnati, sabemos que estamos en camino a Des Moines.

Los modelos lógicos típicos usan formatos tipo tablas y diagramas de flujo como los presentados aquí para catalogar factores, actividades y resultados e ilustrar las dimensiones de un programa. La mayoría usa texto y flechas o una representación gráfica de las ideas del programa. Así se verá nuestro “programa” de planificación del viaje en formato de modelo lógico.



Fue fácil organizar planes de viaje en un diagrama de flujo, pero pudimos también elegir organizar y presentar nuestro pensamiento de otras maneras. Un modelo lógico no tiene que ser lineal. Puede aparecer como una imagen simple o mapa conceptual para describir conceptos de programa más complejos. El decidirse por una imagen particular de un programa es a veces el paso más difícil para los participantes de un programa.

¿Porqué Usar un Modelo Lógico?

Como se puede ver en el ejemplo del plan de viaje, los modelos lógicos son herramientas útiles de muchas maneras. Porque son de naturaleza gráfica, requieren del pensamiento y planificación sistemática para describir mejor los programas. La representación visual del plan maestro en un modelo lógico es flexible, señala las áreas de fortaleza y/o debilidad, y permite a los participantes probar muchos escenarios posibles para encontrar el mejor. En un modelo lógico, es posible ajustar los enfoques y cambiar de rumbo a medida que se desarrollan los planes del programa. La evaluación, revisión y corrección constante puede producir un mejor diseño del programa y un sistema para monitorear, gestionar e informar estratégicamente los resultados del programa a lo largo del desarrollo e implementación.

Si los planificadores del programa carecen de hipótesis capaces de actuar como guías, su capacidad potencial de aprender de la iniciativa será baja, y el programa probablemente estará en problemas (p. 1).

Todo lo que Quiso Saber Sobre Modelos Lógicos, Pero que Temió Preguntar,

Connie Schmitz y Beverly Anderson Parsons (1999)

La evaluación efectiva y el éxito del programa descansan sobre la base de la claridad de los supuestos y expectativas de los participantes respecto de cómo y porqué el programa resolverá un problema particular, generará nuevas posibilidades y sacará el mayor partido de activos valiosos. El método del modelo lógico ayuda a crear un entendimiento y enfoque compartido de las metas y metodología del programa, relacionando las actividades con los resultados proyectados.

Los Modelos Lógicos Facilitan el Éxito de los Programas

Muchos expertos en evaluación coinciden en que el uso del modelo lógico es una manera efectiva de garantizar el éxito del programa. El uso de un modelo lógico a lo largo de su programa ayuda a organizar y sistematizar las funciones de planificación, gestión y evaluación del programa.

1. En el *Diseño y Planificación del Programa*, un modelo lógico sirve como una herramienta de planificación para desarrollar la estrategia del programa y aumentar su capacidad para explicar e ilustrar con claridad los conceptos y el enfoque del programa a los participantes clave, incluyendo a los financiadores.

Los modelos lógicos pueden ayudar a crear la estructura y organización que posibilitará el diseño del programa y establecer la autoevaluación sobre la base del entendimiento compartido de lo que va a ocurrir. Durante la fase de planificación, el desarrollo de un modelo lógico requiere que los participantes examinen la evidencia disponible de mejor práctica y experiencia de profesionales a la luz de las estrategias y actividades seleccionadas para producir resultados.

2. En la *Implementación del Programa*, un modelo lógico forma el núcleo de un plan de gestión enfocado que le ayudará a identificar y recolectar los datos necesarios para monitorear y mejorar la programación.

El uso del modelo lógico durante la implementación y gestión del programa requiere de la concentración de energías sobre la obtención y documentación de resultados. Los modelos lógicos le ayudan a considerar y priorizar los aspectos del programa más críticos para el seguimiento y presentación de informes, y para hacer los ajustes necesarios.

3. En la *Evaluación del Programa* y Presentación de Informes Estratégica, un modelo lógico presenta información del programa y el avance hacia las metas vía métodos que informan, recomiendan un modo particular de abordar el programa, y enseñan a los participantes del programa.

El mal de la evaluación es un programa deficientemente diseñado.

Ricardo Millett, Director, Unidad de Evaluación WKKF

Capítulo 1

Todos sabemos de la importancia de informar los resultados a los financiadores y participantes comunitarios por igual. La comunicación es un componente clave del éxito y sustentabilidad de un programa. Los modelos lógicos pueden ayudar en los esfuerzos de marketing de tres maneras principales:

- *Describiendo programas* en un idioma claro y suficientemente específico como para ser entendido y evaluado.
- *Enfocando la atención y recursos* sobre las operaciones prioritarias del programa y resultados clave con el propósito de aprender y mejorar el programa.
- *Desarrollando la comunicación dirigida* y estrategias de marketing.

La Tabla abajo describe la relación entre un programa exitoso y los beneficios derivados del uso de modelos lógicos.

Elementos de un Programa	Criterios para el Éxito de un Programa ¹	Beneficios de los Modelos Lógicos de Programa ²
Planificación y Diseño	Las metas, objetivos y efectos secundarios importantes de un programa se definen claramente con antelación.	Encuentran “vacíos” en la teoría o lógica de un programa y trabajan para resolverlos.
	Las metas y objetivos del programa son plausibles y posibles.	Construyen un entendimiento compartido de lo que un programa realmente es y cómo funcionan juntas las partes.
Implementación y Gestión del Programa	Pueden obtenerse datos de situación pertinentes, creíbles y útiles.	Concentran la atención de la gestión administrativa sobre las conexiones más importantes entre la acción y los resultados.
Evaluación, Comunicación y Marketing	Los usuarios intencionados de los resultados de la evaluación han coincidido en cómo usarán la información.	Ofrecen una forma de involucrar y comprometer a los participantes en el diseño, procesos y uso de la evaluación.

Cómo los Modelos Lógicos Facilitan el Éxito de los Programas

Los Modelos Lógicos Fortalecen el Caso para Invertir en el Programa

Las ideas claras sobre qué planea hacer y por qué –como también un método organizado para capturar, documentar y difundir los resultados del programa– mejoran el caso para invertir en su programa.

¹ Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

² Barley, Z., Phillips, C., & Jenness, M. (1998). *Decoding Program Logic Models*. Workshop presentado en la Reunión Anual de la American Evaluation Association, Chicago, IL, November 1998.

Existen muchas formas de realizar evaluaciones, y los evaluadores profesionales tienden a estar de acuerdo que no existe “la mejor forma” para hacer una evaluación. Más bien, una buena evaluación requiere pensar cuidadosamente en las preguntas que se deben responder, el tipo de programa que se evalúa, y las formas como se va a utilizar la información que se ha generado. De acuerdo a nuestro punto de vista, una buena evaluación debería proveer información útil sobre el funcionamiento de los programas y debería poder contribuir al mejoramiento de los programas.

Unidad de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg

El Desarrollo de un Modelo Lógico de Programa Requiere de una Imagen Simple y Un Enfoque Directo

Una imagen vale por mil palabras. Desarrollamos un modelo lógico con la idea de llegar a una imagen relativamente simple que refleje cómo y por qué funcionará su programa. El hacer esto como grupo aporta el poder del consenso y el examen de grupo de valores y creencias sobre los procesos de cambio y resultados del programa.

Los Modelos Lógicos Reflejan Procesos de Grupo y un Entendimiento Compartido

Frecuentemente, se le encarga a un evaluador profesional el desarrollo de un modelo lógico para los programadores. Pero un modelo lógico desarrollado por todos los involucrados —programadores, participantes y evaluadores— produce una herramienta más útil y refina los conceptos y planes del programa en el proceso. Recomendamos desarrollar un modelo lógico de manera colaborativa en un proceso colegiado integrado que involucre a tantos participantes clave como sea posible. Esta guía ofrece un proceso paso por paso para asistir a los programadores.

Tal Como los Programas, los Modelos Lógicos Pueden Cambiar con el Tiempo

A medida que un programa crece y se desarrolla, también lo hace su modelo lógico. Un modelo lógico de programa es meramente una instantánea de un programa en un punto en el tiempo; no es el programa con su flujo real de eventos y resultados. Un modelo lógico es un trabajo en curso, un borrador de trabajo que puede ser refinado a medida que el programa se desarrolla.

Aspectos Básicos del Modelo Lógico Simple

Creación de un modelo lógico:

A qué se parece y qué debe incluirse

Los modelos lógicos vienen en tantos tamaños y formas como los programas a los cuales representan. Un modelo simple fija su atención en los resultados a nivel de proyecto y explica cinco componentes básicos de un programa. Los elementos descritos abajo son típicos del modelo promocionado por United Way of America para respaldar un método basado en los resultados para planificar y evaluar el programa.

Desarrollo y Lectura de un Modelo Lógico Básico

Leídos de izquierda a derecha, los modelos lógicos describen los aspectos básicos de un programa en el tiempo, comenzando con la información de mejor práctica o conocimiento de “qué funciona” proveniente de programadores exitosos y otras autoridades confiables. La lectura de un modelo lógico significa seguir la cadena de razonamiento o enunciados “*Si...entonces...*” que conectan las partes del programa. El recuadro en gris en la columna izquierda define los supuestos expresados en términos de “*Si...entonces...*”.

Supuestos

SI...ENTONCES del MODELO LÓGICO:

- Ciertos recursos son necesarios para operar su programa.
- Si tiene acceso a ellos, entonces podrá usarlos para llevar a cabo sus actividades planificadas.
- Si lleva a cabo sus actividades planificadas, entonces, con optimismo, podrá suministrar la cantidad de producto y/o prestar la cantidad de servicio intencionado.
- Si lleva a cabo sus actividades planificadas en la medida intencionada, entonces sus participantes se beneficiarán de maneras específicas.
- Si se obtienen estos beneficios para los participantes, entonces puede esperarse que ocurran ciertos cambios en las organizaciones, comunidades o sistemas bajo condiciones específicas.

Capítulo 1

Construcción de un Modelo Lógico a Partir de los Componentes Básicos de un Programa

A medida que conceptúa su programa, comience por describir sus supuestos básicos y luego agregue los siguientes componentes de programa en el orden en que puedan ocurrir.

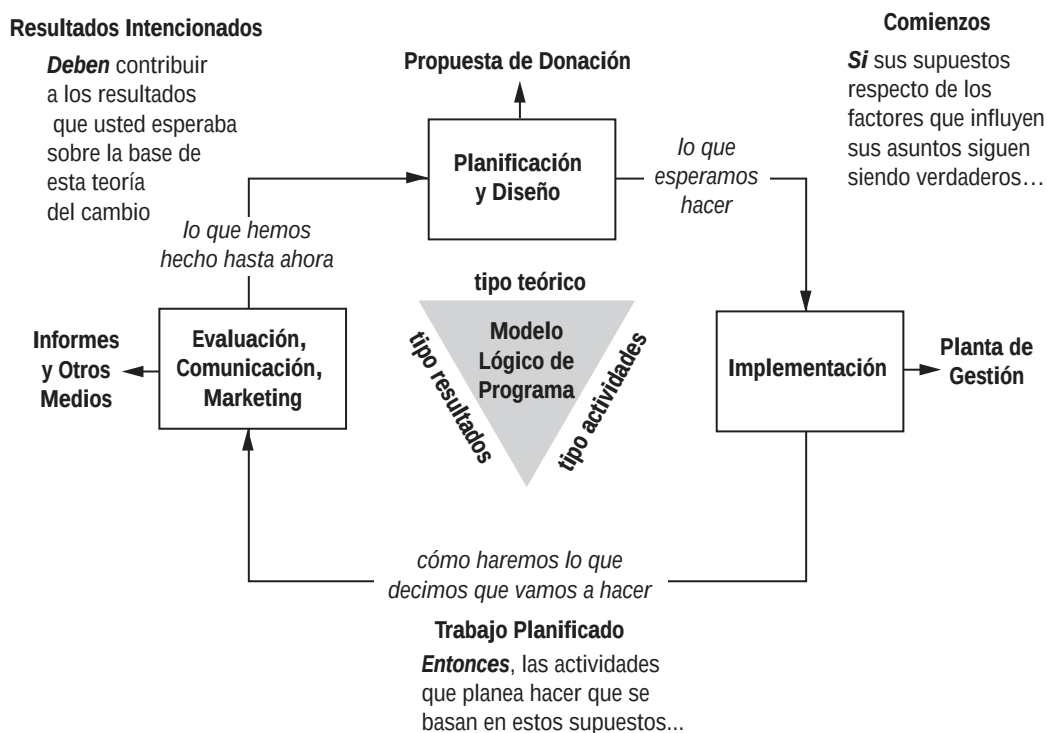
1. Los *Factores* son recursos y/o barreras que habilitan o limitan potencialmente la efectividad del programa. Los *factores protectores* o *recursos* habilitadores incluyen el financiamiento, organizaciones existentes, socios colaboradores potenciales, redes organizacionales o interpersonales existentes, personal y voluntarios, tiempo, instalaciones, equipos y suministros. Los *factores de riesgo* o *barreras* pueden incluir cosas tales como actitudes, carencia de recursos, políticas, leyes, reglamentos y geografía.
2. Las *Actividades* son los procesos, técnicas, herramientas, eventos, tecnología y acciones del programa planificado. Esto puede incluir *productos* —materiales promocionales y currículos educacionales; *servicios* —educación y capacitación, asesorías, o exámenes sistemáticos de salud; e *infraestructura* —estructura, relaciones y capacidad usada para obtener los resultados deseados.
3. Los *Productos* son los resultados directos de las actividades del programa. Generalmente se describen en términos del *tamaño y/o alcance de los servicios y productos prestados o producidos* por el programa. Indican si un programa fue entregado a las audiencias públicas intencionadas a la “dosis” intencionada. Por ejemplo, productos del programa pueden ser la cantidad de clases dictadas, reuniones sostenidas o materiales producidos y distribuidos; las *tasas de actividad* y demografía del programa; u *horas de cada tipo* de servicio prestado.
4. Los *Resultados* son cambios específicos de actitudes, comportamientos, conocimiento, aptitudes, situación o nivel de funcionamiento que se anticipaba resultaran de las actividades del programa y que más a menudo se expresan a un nivel individual.
5. Los *Impactos* son cambios a nivel organizacional, comunitario y/o sistémico que se anticipaba resultaran de las actividades del programa, los que pueden incluir el mejoramiento de condiciones, aumento de capacidad y/o cambios en la estructura normativa.

El pensar en un programa en términos de un modelo lógico inspira la claridad y especificidad requeridas para el éxito, y a menudo exigidas por los financiadores y su comunidad. El uso de un modelo lógico simple produce (1) un inventario de lo que se tiene y de lo que se necesita para operar su programa; (2) un caso sólido de cómo y por qué su programa producirá sus resultados deseados; y (3) un método de gestión y evaluación del programa.

Otros Ejemplos de Modelos Lógicos

En la práctica, la mayoría de los modelos lógicos son más complejos y caen dentro de una de tres categorías: el modelo tipo teórico (conceptual), modelo tipo resultados o modelo tipo actividades (aplicado) —o una mezcla de varios tipos. No es inusual que un programa use los tres tipos de modelos lógicos con diferentes propósitos. Ningún modelo satisface todas las necesidades, de modo que tendrá que decidir exactamente qué desea lograr con su modelo lógico —y en qué parte de cuál es su lugar actual en la vida de su programa está— antes de decidir respecto del modelo a usar.

Tipos de Modelos Lógicos: Énfasis y Fortalezas



Tipos de Modelos Lógicos: Énfasis y Fortalezas
Un programa es una teoría y una evaluación es su prueba. Para organizar la evaluación con el propósito de producir una prueba responsable, el evaluador necesita comprender las premisas teóricas sobre las cuales descansa el programa (p. 55).

Carol Weiss (1998)

Descripciones de los Tres Tipos de Modelos Lógicos: ¿Cuál es el Mejor para Su Programa?

1. Los *Modelos Tipo Teóricos* enfatizan la teoría del cambio que ha influido sobre el diseño y plan para el programa. Estos modelos lógicos ofrecen una rica explicación de los motivos para comenzar a explorar una idea para un programa determinado. En ocasiones tienen partes adicionales que especifican el problema o asunto abordado por el programa, describen las razones para seleccionar ciertos tipos de estrategias de solución y conectan estrategias comprobadas con actividades potenciales y otros supuestos en poder de los planificadores que influyen sobre la efectividad. Estos modelos ilustran cómo y porqué usted cree que su programa funcionará. Están contruidos a partir de pensamientos e ideas del tipo “gran imagen” que contribuyeron a conceptualizar su programa. Cada vez se emplean más para “construir el caso” en las propuestas de donación. Los modelos describen en detalle los inicios de un programa y son muy útiles durante la planificación y diseño de programas.

Capítulo 1

2. Los *Modelos Tipo Resultados* se concentran sobre los aspectos tempranos de la planificación de programas e intentan conectar los recursos y/o actividades con los resultados deseados en un programa viable. Estos modelos a menudo subdividen los resultados e impacto en el tiempo para describir los resultados a corto plazo (1-3 años), largo plazo (4-6 años) e impacto (7-10 años) que pudieran resultar de un conjunto dado de actividades. Aunque estos modelos se desarrollan con una teoría del cambio en mente, este aspecto no siempre se enfatiza explícitamente. Los modelos que delinean el enfoque y expectativas que subyacen los resultados intencionados de un programa tienen su mayor utilidad en el diseño de estrategias efectivas de evaluación y presentación de informes.
3. Los *Modelos Tipo Actividades* prestan la mayor atención a los detalles del proceso de implementación. Un modelo lógico de este tipo vincula entre sí las varias actividades planificadas de una manera que representa gráficamente el proceso de implementación del programa. Estos modelos describen qué intenta hacer un programa y como tales tienen su mayor utilidad en el monitoreo y gestión de programas. Este tipo entrega los pasos detallados que usted cree deberá seguir para implementar su programa. Muestra qué hará en su comunidad si su propuesta es financiada. Los modelos que enfatizan el trabajo planificado de un programa se usan a menudo para informar actividades de planificación de gestión.

El propósito de usar modelos lógicos de programa en la entrega de donaciones WKKF es ayudar a los participantes internos y externos a entender cómo la inversión de la Fundación contribuirá a lograr las metas intencionadas. Esta comprensión debe ayudar a estos varios participantes a tomar decisiones informadas sobre las prioridades del programa, prioridades de financiamiento, asistencia a donatarios, evaluación del impacto de la programación, y marketing, comunicación y estrategias de marketing.

Guía de Evaluación de la Fundación W.K. Kellogg (1998)

Particularidades del Enfoque Teórico

Los Modelos Lógicos Enfatizan los Supuestos

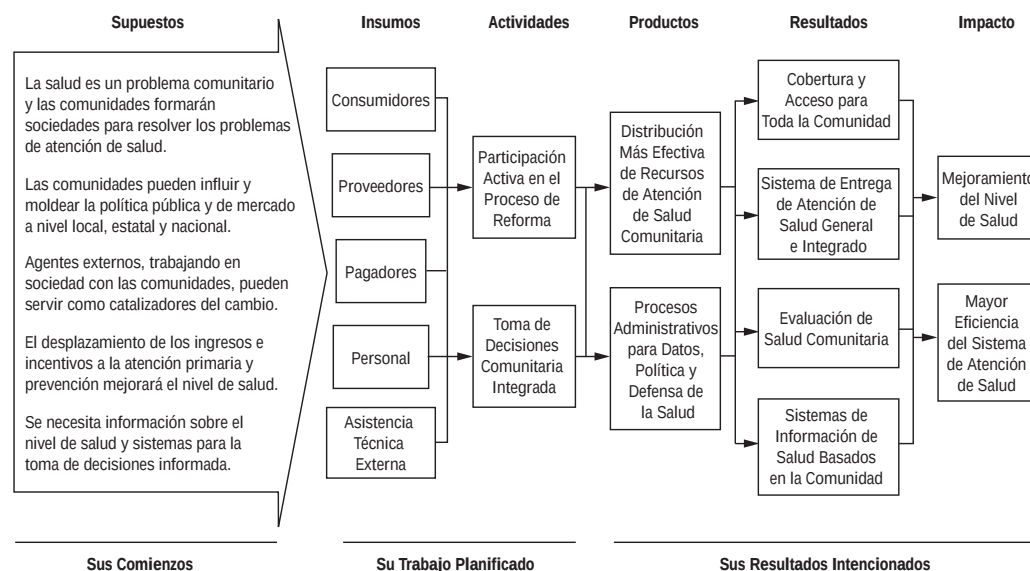
Un modelo lógico tipo teórico vincula ideas teóricas entre sí para explicar los *supuestos* implícitos de un programa. El énfasis aquí se pone sobre el problema o asunto y en las razones para proponer la solución sugerida en su enfoque del programa. Recuerde, el modelo lógico teórico es amplio y es sobre “grandes ideas” no sobre las “nimiedades” de un programa específico.

El notable evaluador y teórico de programas Carol Weiss (1998) explica que para la planificación, monitoreo y evaluación de programas, es importante saber no sólo qué espera lograr el programa sino también cómo. Debemos comprender los principios sobre los cuales se basa el programa, una noción no incluida en la evaluación hasta hace poco. Las discusiones sobre los *si, cómo*s y *porqués* del éxito de un programa requieren de evidencia creíble y atención a los medios a través de los cuales se producen los resultados e impactos. El modelo lógico teórico es apropiado para ser usado por financiadores y donatarios. Un caso práctico sobre su uso se presenta más abajo.

En este caso, el modelo describe una estrategia de programación de la iniciativa de grupo WKKF (Comprehensive Community Health Models of Michigan) o su teoría del cambio. Advierta que este modelo pone énfasis en “Sus Comienzos” incluyendo los supuestos identificados por los programadores como los principios detrás del diseño de la iniciativa.

Estos modelos ayudan a construir un entendimiento común entre gerentes y evaluadores... Dicho acuerdo es un prerequisite para el trabajo de evaluación que con toda probabilidad será útil para la gestión administrativa. [Estos modelos] muestran los eventos clave (insumos, actividades, resultados) que pueden ser monitoreados y los vínculos causales asumidos que pueden ser probados en las evaluaciones del programa.

Joseph S. Wholey, Harry P. Hatry, y K.E. Newcomer (1994)



Ejemplo de un Modelo Lógico Teórico (Adaptado de los Comprehensive Community Health Models of Michigan de la Fundación W.K. Kellogg Foundation).

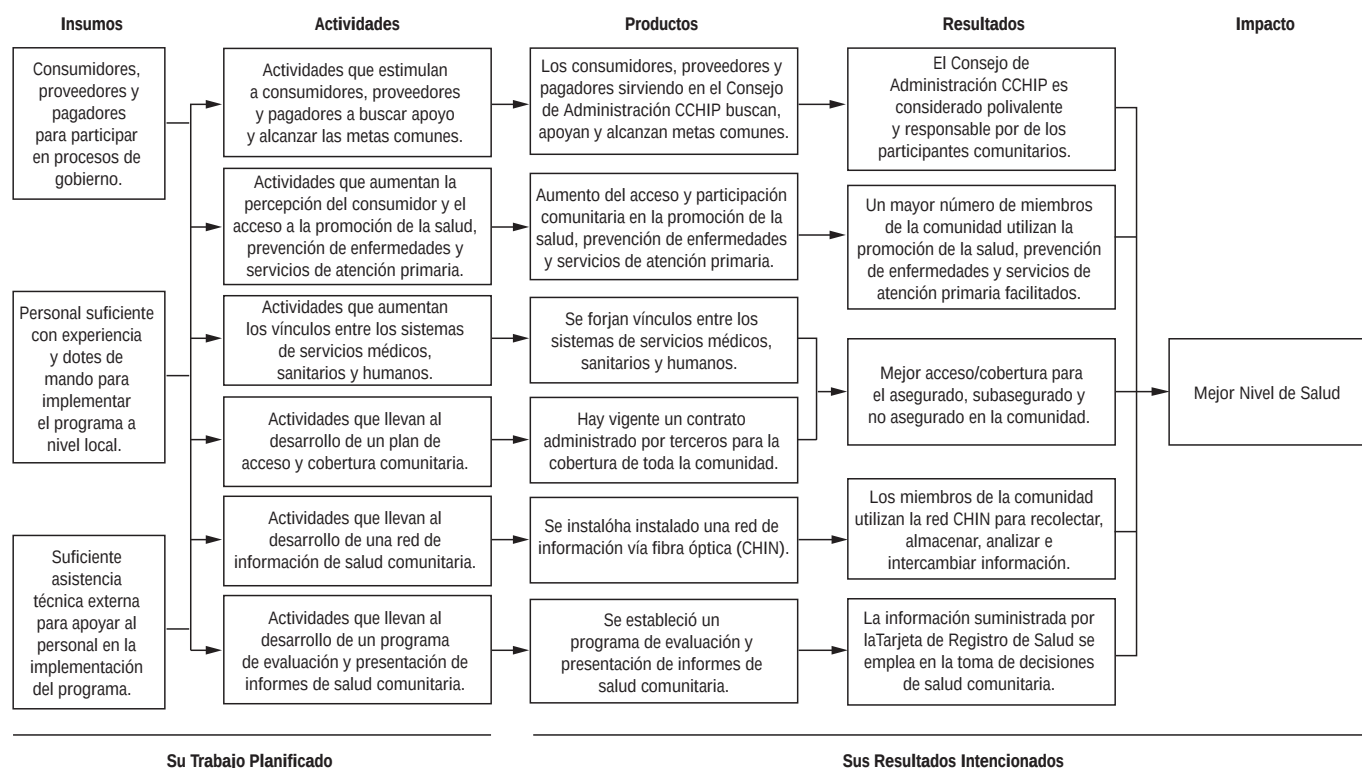
El Trabajar con Modelos Tipo Resultados Resalta las Actividades y la Implementación del Programa

Los modelos lógicos tipo resultados muestran las interrelaciones entre las actividades específicas del programa y sus resultados. En la página siguiente puede encontrarse un ejemplo extraído del Calhoun County Health Improvement Program, financiado bajo la iniciativa Comprehensive Community Health Models of Michigan.

Este modelo columnar lineal enfatiza los vínculos causales que se piensa existen entre los componentes del programa. Las flechas muestran qué conjuntos de actividades los programadores creyeron que contribuirían a cuáles resultados. Estos enunciados sirven como aserciones lógicas sobre la relación percibida entre las operaciones del programa y los resultados deseados y constituyen el sello del proceso de modelo lógico.

Advierta que este modelo enfatiza “Sus Resultados Intencionados” en el más completo detalle relativo y anticipa el logro fuera del tiempo asignado para la iniciativa.

Capítulo 1



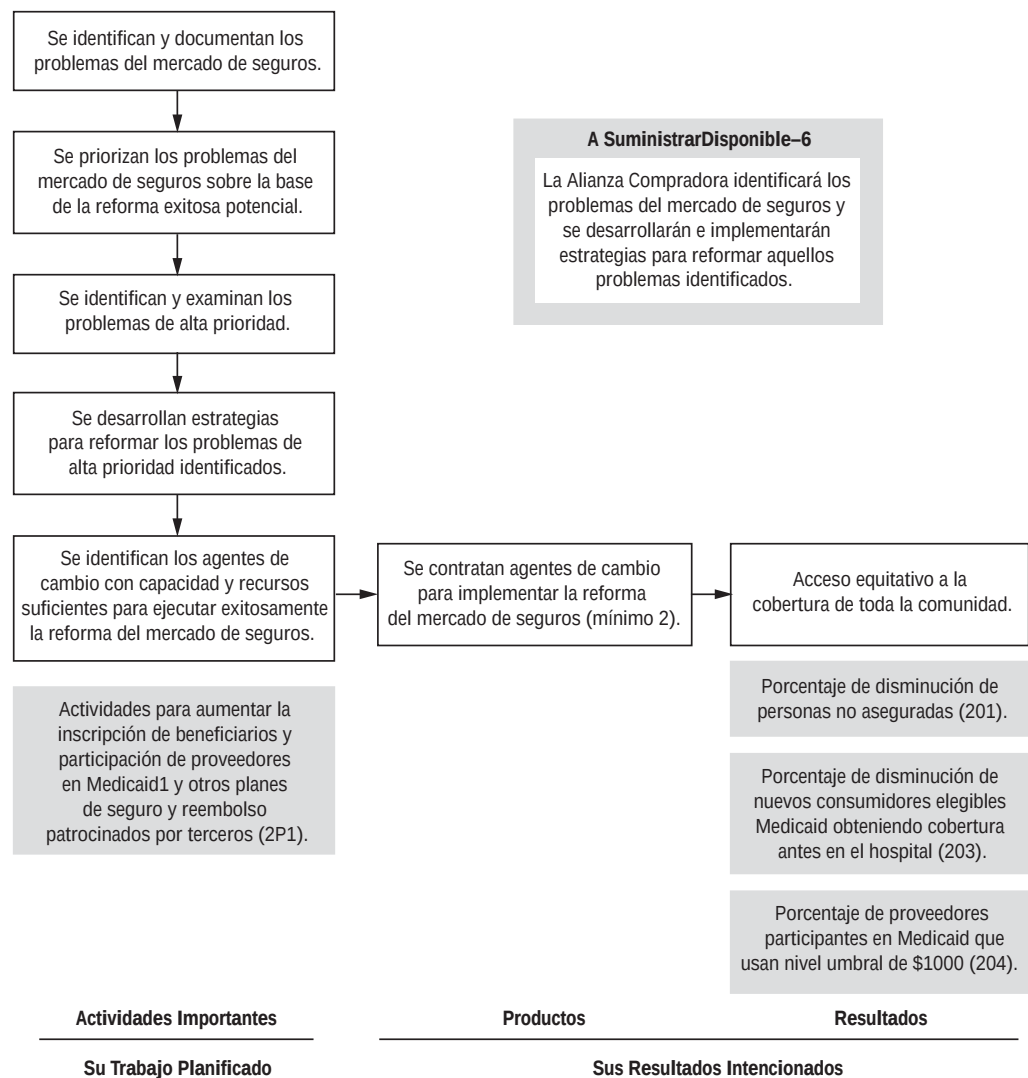
Ejemplo de un Modelo Tipo Resultados (ejemplo extraído de Calhoun County Health Improvement Program, financiado bajo la iniciativa Comprehensive Community Health Models of Michigan).

Un modelo lógico no sólo aclarará cada elemento de su programa, también le permitirá responder la pregunta: “¿De qué quiero tener que responder por?”

El Foro de Evaluación (1999)

Uso de Modelos Tipo Actividades para Investigar Resultados

El modelo lógico tipo actividades conecta también los recursos y actividades del programa con los resultados deseados, pero lo hace en mucho mayor detalle. Cada resultado es generalmente tratado separadamente por las actividades y eventos que deben tener lugar para mantener el programa por buen camino. Puede usarse el modelo que enfatiza “Su Trabajo Planificado” como un plan de trabajo o herramienta de gestión para los componentes del programa y en conjunción con otros modelos. Advierta cómo indica qué actividades del programa necesitan ser monitoreadas y qué tipo de mediciones pueden indicar un avance hacia los resultados. Abajo se presenta un modelo que describe las conexiones entre las tareas de un proyecto y el logro de resultados para el ramal de cobertura comunitaria a partir del ejemplo de modelo tipo resultados presentado anteriormente.



Adaptado de Calhoun County Health Improvement Program, un sitio de la iniciativa Comprehensive Community Health Models of Michigan de la Fundación W.K. Kellogg.

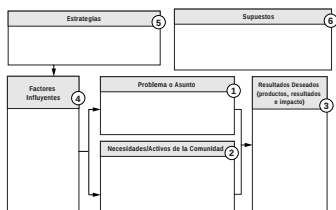
No Hay un *Mejor* Modelo Lógico

Pruebe varios para definir el tamaño. Elija el modelo que mejor se adapte a su programa y entregue la información que necesite en el formato más útil. Como todas las cosas, se requiere de práctica para usar modelos lógicos como herramientas de programación efectivas. Aprendemos por ensayo y error para encontrar qué funciona mejor para cuál programa. No dude en experimentar con el diseño de modelos lógicos de programa para determinar qué funciona mejor para su programa. Y no se preocupe si su modelo no se parece a ninguno de los casos prácticos.

Lo siguiente muestra cómo los formularios de modelo lógico recolectan información que puede usarse a lo largo de la vigencia de su programa –desde la definición de la teoría sobre la cual se basa hasta la evaluación de su impacto.

Cómo Usar un Modelo Lógico a lo Largo de la Vigencia de Su Programa:

1. Planificación del Programa



Por mayores detalles, vea la Plantilla de Planificación del Programa en la p. 57.

2. Implementación del Programa

REQUISITOS	ACTIVIDADES	RESUMEN DE PRODUCTOS	RELLANOS A CUBO	NOTAS
Para realizar cualquier parte de actividades, debe diligenciar la siguiente información:	Para cualquier actividad, debe ser a través, mejorando las siguientes actividades:	1. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos. 2. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos.	1. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos. 2. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos.	1. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos. 2. Descripción de la actividad realizada, con los recursos utilizados, los costos, los beneficios y los impactos.

Por mayores detalles, vea la Plantilla de Implementación del Programa en la p. 54.

3. Evaluación del Programa

Area Temática de Evaluación	Público	Pregunta	Una

Por mayores detalles, vea la Plantilla de Planificación de la Evaluación en la p. 59.

Área Foco	Pregunta	Indicadores	Asistencia Técnica Necesaria

Por mayores detalles, vea la Plantilla de Desarrollo de Indicadores en la p. 61.

ACLARACIÓN DE LA TEORÍA DEL PROGRAMA:

1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O ASUNTO:** Describa el(los) problema(s) que su programa intenta resolver o el(los) asunto(s) que su programa abordará.
2. **NECESIDADES/ACTIVOS COMUNITARIOS:** Especifique las necesidades y/o activos de su comunidad que llevaron a su organización a diseñar un programa que aborde el problema.
3. **RESULTADOS DESEADOS (PRODUCTOS, RESULTADOS E IMPACTOS):** Identifique los resultados deseados, o visión del futuro, describiendo qué espera lograr al corto o largo plazo.
4. **FACTORES INFLUYENTES:** Liste los factores que usted cree influirán sobre el cambio en su comunidad.
5. **ESTRATEGIAS:** Liste estrategias exitosas generales o “mejores prácticas” que hayan ayudado a las comunidades como la suya a conseguir los tipos de resultados que su programa promete.
6. **SUPUESTOS:** Exponga los supuestos implícitos del cómo y porqué las estrategias de cambio funcionarán en su comunidad.

**DEMOSTRACIÓN DEL AVANCE DE SU PROGRAMA:**

1. **PRODUCTOS:** Para cada actividad del programa, identifique qué productos (objetivos de entrega/implementación de servicios) se propone producir.
2. **RESULTADOS:** Identifique los resultados a corto y largo plazo que espera obtener para cada actividad.
3. **IMPACTO:** Describa el impacto que anticipa en su comunidad dentro de 7-10 años con cada actividad como resultado de su programa.
4. **ACTIVIDADES:** Describa cada una de las actividades que planea realizar en su programa.
5. **RECURSOS:** Describa los recursos o factores influyentes disponibles para respaldar sus actividades del programa.



PREGUNTAS E INDICADORES DE EVALUACIÓN E INDICADORES DEL PROGRAMA:

1. **ÁREA FOCO:** De su modelo lógico teórico de programa, liste los componentes de los aspectos más importantes de su programa.
2. **PÚBLICO:** Identifique los públicos clave para cada área foco. ¿Quién tiene un interés en su programa?
3. **PREGUNTAS:** Para cada área foco y público, liste las preguntas que puedan tener sobre su programa.
4. **USO DE LA INFORMACIÓN:** Para cada público y pregunta que haya identificado, determine las formas en que usará la información de evaluación.
5. **INDICADORES:** Describa qué información puede recolectarse de cada pregunta que pudiera indicar la situación de su programa y sus participantes para cada pregunta.
6. **ASISTENCIA TÉCNICA:** Indique la medida de la experiencia en evaluación y gestión de datos de su organización para recolectar y analizar los datos que se relacionan con este indicador.

Capítulo 2

Desarrollo de un Modelo Lógico Básico para Su Programa

Creación de una imagen de cómo su programa obtendrá resultados

Ya sea usted una persona en busca de donación desarrollando una propuesta para conseguir fondos iniciales o un donatario con un programa ya en operación, el desarrollo de un modelo lógico puede fortalecer su programa. Los modelos lógicos ayudan a identificar los factores que impactarán su programa y le permitirán anticipar los datos y recursos que necesitará para tener éxito. A medida que se sumerge en el proceso de crear su modelo lógico de programa, su organización abordará sistemáticamente los siguientes importantes puntos de planificación y evaluación del programa:

- Catalogación de los recursos y acciones que usted cree necesitará para obtener los resultados intencionados.
- Documentación de las conexiones entre sus recursos disponibles, actividades planificadas y resultados que espera obtener.
- Descripción de los resultados hacia los cuales está apuntando en términos de resultados específicos, medibles, orientados hacia la acción, realistas y temporizados.

Los ejercicios en este capítulo reúnen la materia prima que usted necesita para delinear un modelo lógico básico que ilustre cómo y por qué su programa funcionará y qué logrará. Puede beneficiarse de la creación de un modelo lógico en cualquier momento de la vigencia de cualquier programa. El proceso de desarrollo del modelo lógico ayuda a las personas dentro y fuera de su organización a entender y mejorar el propósito y proceso de su trabajo.

El Capítulo 2 está organizado en dos secciones –Implementación del Programa y Resultados del Programa. La mejor receta para el éxito de un programa es completar ambos ejercicios. (Hay originales de tamaño natural de cada ejercicio y listas de verificación en el Apéndice de Formularios en la parte de atrás de su guía para que los fotocopie y use con los grupos de participantes a medida que diseña su programa).

Ejercicio 1: Resultados del Programa. En una serie de tres pasos, describe los resultados que planea obtener con su programa.

Ejercicio 2: Recursos y Actividades del Programa. Le lleva a través de tres pasos que conectan los recursos del programa con las actividades reales que planea llevar a cabo.

El Ejemplo Mytown

A través de los Ejercicios 1 y 2 nos guiaremos por un programa ilustrativo para ver cómo pueden aplicarse los pasos del modelo lógico. En nuestro ejemplo, la gente de Mytown, EE.UU., está luchando por satisfacer las necesidades de números crecientes de residentes no asegurados que recurren a la sala de emergencia del Hospital Memorial para recibir atención. Debido a que esa atención es cara y porque no es la mejor manera de entregar atención, la comunidad está trabajando para crear una clínica gratuita. A lo largo de los capítulos, la información del programa Mytown será incorporada a las plantillas del modelo lógico para permitir la Planificación, Implementación y Evaluación del Programa.

En el transcurso de los últimos años he cambiado decididamente mi actitud hacia el modelado lógico. Me he convencido de que hay una diferencia considerable si se hacen primero los resultados antes de planificar las actividades.

¡Definitivamente recomiendo hacer primero los resultados! He encontrado que las personas dan con actividades mucho más efectivas cuando así lo hacen. Use el lema, “planifique hacia atrás, implemente hacia adelante”.

Beverly Anderson Parsons,
Evaluadora de Grupo
WKCF

Capítulo 2

Los modeladores lógicos novatos pueden preferir tener copias de la Plantilla de Modelo Lógico Básico al frente y dejarse guiar. Aquellos lectores con más experiencia y familiaridad pueden desear explorar el texto y luego saltar al Modelo Lógico Básico completado para el Ejemplo Mytown en la página 34.

Demostración del Avance Hacia el Cambio

La Importancia de Documentar el Avance

De acuerdo a muchos financiadores, las solicitudes de donación frecuentemente carecen de descripciones sólidas respecto de cómo los programas demostrarán su efectividad. Algunos donatarios creen que las actividades constituyen finalidades en sí mismas. Informan la cantidad de participantes a los cuales llegan o el número de sesiones de capacitación realizadas como si fuesen resultados.

Realizar una actividad *no* es lo mismo que obtener resultados producto de la realización de esa actividad. Por ejemplo, ser atendido por un médico es distinto a reducir la cantidad de visitas no aseguradas a la sala de emergencia. Rastrear datos como las reuniones sostenidas o pacientes inscritos *sí* monitorea la implementación y desempeño de su programa, pero esos datos son productos (datos de actividad), no resultados (resultados que espera obtener en años futuros).

“Haga los resultados primero” es un sabio consejo. La mayoría de los modelos lógicos carecen de resultados a corto y largo plazo específicos que predigan qué se obtendrá en unos cuantos años más. La especificación de “hitos” a medida que diseña su programa establece maneras de recopilar los datos requeridos y le permite evaluar periódicamente el avance de su programa hacia los objetivos identificados. Por ese motivo, el Ejercicio 1 no se completa de izquierda a derecha. Este ejercicio le pide “hacer los resultados primero”. Centraremos nuestra atención en lo que hemos llamado “*sus resultados intencionados*”.

A medida que implementa su programa, las mediciones de resultados acrecientan el éxito del programa evaluando su avance desde el comienzo y a lo largo de todo el camino. Esto permite advertir los problemas en forma temprana. Los elementos (Productos, Resultados e Impacto) que comprenden *sus resultados intencionados* le entregan una idea sobre qué es más importante monitorear o medir para determinar la efectividad de su programa. Puede corregir y revisar sobre la base de su interpretación de los datos recolectados.

Ejercicio 1 – Descripción de Resultados

Describa los resultados que desea —Productos, Resultados e Impacto

Si usted estuviese dirigiendo la Clínica Gratuita Mytown, ¿cómo puede demostrar que su resultado deseado (una reducción en la atención de emergencia no asegurada) no es el resultado de un éxodo masivo de residentes no asegurados desde Mytown, EE.UU., o un aumento súbito en la cantidad de empleados que han recibido cobertura de seguro médico de las empresas negocios locales?

¿Cómo puede demostrar que su programa contribuyó al cambio intencionado? Un modelo lógico bien estructurado puede sostener que es razonable afirmar que su programa contribuyó de manera sustancial a su cambio intencionado. Cuando los programas operan en comunidades reales donde las influencias y fuerzas están más allá de su control, la evaluación generalmente es más sobre documentar la contribución de un programa que sobre probar algo. Las iniciativas basadas en la comunidad operan en ambientes complejos donde la certeza de la “prueba” científica es raramente asequible. Aquí es donde los modelos lógicos pueden ser especialmente útiles.

INSTRUCCIONES: El Ejercicio 1 usará la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico. En particular, usará la información presentada en los recuadros de texto en gris que vienen a continuación sobre el programa ilustrativo Mytown para determinar qué resultados están intencionados para este programa. Se entrega información demostrativa sobre resultados, impactos y productos. Usted completará la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico para mostrar primero los resultados e impactos buscados y luego los productos. Puede ver luego la plantilla completada en la página 25 para comparar su interpretación con aquella producida por la gente de Mytown.

El Ejercicio 1 usa la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico

Recursos	Actividades	Productos	Resultados a Corto y Largo Plazo	Impacto
<i>Para realizar nuestro conjunto de actividades, necesitaremos lo siguiente:</i>	<i>Para abordar nuestro problema o activo, realizaremos las siguientes actividades:</i>	<i>Esperamos que una vez terminadas o en ejecución, estas actividades producirán la siguiente evidencia de prestación de servicios:</i>	<i>Esperamos que una vez terminadas o en ejecución, estas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro de 1-3 y 4-6 años:</i>	<i>Esperamos que una vez terminadas, estas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro de 7-10 años:</i>

Los Resultados e Impactos deben ser EMORT:

- **E**specíficos
- **M**edibles
- **O**rientados hacia la acción
- **R**ealistas
- **T**emporizados

Capítulo 2

Algunos modelos lógicos numeran las listas dentro de una columna para facilitar la discusión. Algunos modelos lógicos tabulares usan filas para ordenar y mostrar las relaciones entre los componentes. Algunos modelos lógicos, como los ejemplos de resultados y actividades presentados en el Capítulo Uno, usan un formato de recuadro y flecha para ilustrar los “vínculos causales”, demostrando cómo se conectan sus recursos, actividades, productos, resultados e impactos para formar cadenas. Estas representaciones ayudan a aclarar su modelo lógico/plan de evaluación. Sin embargo, para el más básico de los modelos lógicos, el método tipo inventario que ilustramos es suficiente para esclarecer su pensamiento respecto a cómo funcionará un programa. Las otras técnicas mejorarán su utilidad, pero la tarea más importante es la de primero categorizar y describir las partes componentes. Una vez completada la tabla de inventario para éste ejercicio y el Ejercicio 2, siéntase en libertad para experimentar con la identificación de relaciones entre los ítems a través de las columnas.

Los resultados a corto plazo son los resultados que usted espera obtener después de 1-3 años de haberse iniciado una actividad del programa.

Los resultados a corto plazo son cambios específicos en cosas como actitudes, comportamientos, conocimiento, aptitudes, condición o nivel de funcionamiento que se espera resulten de las actividades del programa. Éstas generalmente se expresan a nivel individual entre los participantes del programa.

EJEMPLOS: Memorándum de Acuerdo firmado del colegio técnico local donando espacio para la clínica, cambio en las actitudes de los participantes respecto de la necesidad de un centro asistencial, aumento del número de exámenes médicos anuales programados, aumento del número de visitas de pacientes postratamiento, cambio en la toma de conciencia del personal respecto de los retos de la programación de pacientes, aumento en las remisiones apropiadas desde la sala de emergencia.

Inserte los resultados a corto plazo Mytown en la columna Resultados a Corto y Largo Plazo de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

Los resultados a largo plazo son los resultados que usted espera obtener dentro de 4-6 años.

Los resultados a largo plazo también son cambios específicos en cosas como actitudes, comportamientos, conocimiento, aptitudes, condición o nivel de funcionamiento que se espera resulten de las actividades del programa. Estos generalmente se basan en el avance esperado de los resultados a corto plazo.

EJEMPLOS: La clínica sirve como centro asistencial para 500 pacientes no asegurados. La clínica cuenta con fuentes de financiamiento continuo: los copagos de pacientes (\$10/visita) cubren el 20% de los costos de operación de la Clínica, United Way aporta un 20%, el Hospital Memorial dona un 20%, la Sociedad Médica contribuye con un 20%, y una dotación establecida en la Fundación Comunitaria provee el 20% final. Un torneo de golf anual organizado por el Club Kiwanis financia proyectos clínicos especiales. Ha habido una disminución del 25% en la atención de emergencia no asegurada desde que la Clínica Gratuita Mytown abrió sus puertas cinco años atrás. En el quinto año de la Clínica hay una disminución del 15% en las visitas no aseguradas a la sala de emergencia. Anualmente, prestan sus servicios en la Clínica regularmente 75 administrativos voluntarios y 300 profesionales médicos voluntarios. Cinco compañías donan todos los suministros médicos necesarios. Fondos provenientes de donaciones compran los computadores y el software necesario para crear registros electrónicos de los pacientes. Durante cinco años las calificaciones de satisfacción de los pacientes han sido del 90%.

Inserte los resultados a largo plazo Mytown en la columna Resultados a Corto y Largo Plazo de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

El Impacto se refiere a los resultados esperados dentro de 7-10 años de haberse iniciado una actividad –el futuro cambio social que su programa está tratando de crear.

Los impactos son los tipos de cambios organizacionales, comunitarios o sistémicos que se espera resulten de las actividades del programa y que pueden incluir el mejoramiento de condiciones, aumento de capacidad y/o cambios en la estructura normativa.

EJEMPLOS: Disminución específica del uso inapropiado de la sala de emergencia, aumento de donaciones de suministros clínicos para satisfacer las necesidades identificadas, disponibilidad estable de voluntarios médicos, dotación respaldando el 35% de los fondos de operación de la clínica, 900 pacientes atendidos/año.

Inserte los impactos Mytown en la columna Impacto de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

Los productos son datos sobre actividades.

Son los resultados directos de las actividades del programa. Generalmente se describen en términos del tamaño y alcance de los servicios o productos prestados o producidos por el programa. Indican si un programa fue entregado a los públicos intencionados a la “dosis” intencionada. Por ejemplo, productos del programa pueden ser la cantidad de clases dictadas, reuniones sostenidas, materiales distribuidos, tasas de actividad del programa u horas de prestación de servicios totales.

EJEMPLOS: Número de pacientes remitidos a la Clínica Gratuita desde la sala de emergencia Memorial/año, número de pacientes examinados/año, número de pacientes idóneos registrados en la Clínica Gratuita/año, número promedio de visitas de pacientes/día, número total de visitas de pacientes/año, número y especialidades de voluntarios médicos, número de administrativos voluntarios capacitados, número y ubicaciones de afiches clínicos distribuidos, número de pacientes potenciales que llaman por información/mes.

Inserte los productos Mytown en la columna Productos de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

Capítulo 2

Lista de Revisión del Ejercicio 1:

Repase lo que ha creado usando la lista de revisión siguiente para evaluar la calidad de su borrador.

Criterios de Calidad del Avance Hacia los Resultados		Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1.	Se toma en consideración una variedad de públicos durante la especificación de productos, resultados e impactos creíbles.	☐	☐	
2.	Los participantes y/o socios elegidos como objetivo son descritos y cuantificados como productos (por ejemplo, 100 profesores de 5 escuelas de enseñanza secundaria rurales).	☐	☐	
3.	Los eventos, productos o servicios listados se describen como productos en términos de un tratamiento o dosis (por ejemplo, 30 agricultores participarán en al menos 3 sesiones del programa, o se distribuirá el plan de estudios al menos a 12 agencias).	☐	☐	
4.	La intensidad de la intervención o tratamiento es apropiada para el tipo de participante previsto (por ejemplo, los participantes de más alto riesgo justifican mayores intensidades).	☐	☐	
5.	La duración de la intervención o tratamiento es apropiada para el tipo de participante previsto (por ejemplo, los participantes de más alto riesgo justifican una mayor duración).	☐	☐	
6.	Los resultados reflejan pasos razonables y progresivos que los participantes pueden dar hacia los resultados a más largo plazo.	☐	☐	
7.	Los resultados abordan la conciencia, actitudes, percepciones, conocimiento, aptitudes y/o comportamiento de los participantes.	☐	☐	
8.	Los resultados están dentro del alcance del control o esfera de influencia razonable del programa.	☐	☐	
9.	Parece justo o razonable hacer al programa responsable de los resultados especificados.	☐	☐	
10.	Los resultados son específicos, medibles, orientados hacia la acción, realistas y temporizados.	☐	☐	
11.	Los resultados se anotan como afirmaciones de cambio (por ejemplo, las cosas aumentan, disminuyen o se mantienen igual).	☐	☐	
12.	Los resultados son obtenibles dentro de los períodos de financiamiento y presentación de informes especificados.	☐	☐	
13.	El logro del impacto, como fue especificado, no está más allá del alcance del programa.	☐	☐	

Ejercicio 2—Descripción de Acciones

Vinculación de Todas las Cosas Entre Sí

El Ejercicio 2 ilustra exactamente cómo planea poner usted la teoría de su programa a trabajar. Le lleva a identificar los recursos y actividades que su programa necesitará para obtener los resultados intencionados. Este ejercicio documenta su conocimiento de los recursos comunitarios disponibles y las actividades específicas que su programa implementará.

Quisiera enfatizar que las personas pueden perfectamente cambiar de idea sobre las actividades que son más útiles después de haber hecho el trabajo de resultados.

Beverly Anderson Parsons,
Evaluadora de Grupo
WKKF

Los fundamentos de los programas en las propuestas de donación son generalmente sólidos. Los donatarios tienden a tener un muy buen sentido sobre *qué* desean hacer. No obstante, frecuentemente fallan al hacer conexiones específicas entre su programa y la literatura sobre mejor práctica relacionada y la sabiduría de profesionales que puede y *debería* respaldar su enfoque y su trabajo.

Para conectar las acciones con los resultados del programa, este ejercicio vincula su conocimiento sobre qué funciona con descripciones específicas de lo que su programa hará. Requiere que usted anticipe qué se necesitará para apoyar las actividades del programa. Los elementos que comprenden la implementación de su programa actúan como un plan de juego para el programa que usted propone.

La mayoría de los modelos lógicos listan actividades y recursos (como reuniones de planificación, compra o diseño de plan de estudios, talleres de capacitación y prestación de servicios). Dependiendo de la naturaleza de su esfuerzo, pueden incluirse otros tipos de productos y procesos. Los modelos lógicos orientados hacia la gestión incluyen también el desarrollo del programa y de la evaluación, capacitación del personal y voluntarios, reclutamiento de socios y participantes, y la publicidad necesaria para respaldar el trabajo a lo largo del camino.

Como se mencionó anteriormente, si su programa aborda problemas múltiples puede encontrar útil recorrer los ejercicios para cada problema a la vez y luego reunirlos en un modelo más grande que resalte las relaciones entre los problemas.

Recomendamos recurrir a una revisión de la literatura relacionada con el problema que su programa está diseñado para abordar cuando especifica las actividades del programa. A partir de este conocimiento explícito sobre qué funciona, podrá conectar con mayor claridad las estrategias abstractas que respaldan el programa con sus actividades concretas.

Una vez completado el Ejercicio 2 y cuando esté satisfecho de tener un inventario exacto de las partes componentes del programa Mytown, transfiera la información a la **Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico**. Recuerde que ya ha completado las tres columnas a la derecha con lo que ha aprendido sobre los resultados intencionados para el ejemplo ilustrativo Mytown.

¿Qué actividades se han planificado? Sobre la base de lo que sabe sobre maneras efectivas de resolver problemas o desarrollar activos, ¿qué actividades específicas ha planificado?

Capítulo 2

EJEMPLOS: El Comité de Personal emprende y completa la búsqueda de un director a tiempo completo. El director es contratado y familiarizado con el consejo y comunidad. El consejo y el personal visitan la Clínica Gratuita Anywhere para aprender de su experiencia y seleccionar documentos para reproducir (es decir, políticas y procedimientos, descripciones de cargos, necesidades de equipo, presupuestos, estrategias de financiamiento, registros de voluntarios y pacientes). El consejo y el personal realizan un retiro de planificación del programa. Sobre la base del plan de financiamiento de Anywhere, el consejo obtiene financiamiento para el primer año de la Clínica Gratuita. El Comité de Marketing crea una campaña de relaciones públicas en colaboración con el Comité de Voluntarios para obtener voluntarios y pacientes. El Comité de Medios crea y completa un Memorándum de Acuerdo con el colegio técnico para obtener las instalaciones para la clínica. El Comité de Garantía de la Calidad crea un plan de evaluación en cooperación con el personal de la sala de emergencia del Hospital Memorial y la Cámara de Comercio local.

Resuma las actividades Mytown en la columna Actividades de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

¿Que recursos se necesitan? Una vez que ha especificado lo que planea hacer, determine los recursos que necesitará para respaldar las soluciones que su programa propone. Para algunos tipos de programas puede ser útil también describir los factores influyentes con los cuales cuenta para respaldar sus esfuerzos en la comunidad.

EJEMPLOS: El Grupo de Estudio del No Asegurado de la Sociedad Médica/Hospital Memorial se convertirá en un Consejo de Administración de la Clínica Gratuita y obtendrá la categoría 501(c)(3) del Servicio de Impuestos Internos. El Consejo reclutará 7-10 representantes adicionales de compañías farmacéuticas, escuela técnica local, United Way de Mytown, Cámara de Comercio, Fundación Comunitaria, Centro de Voluntarios, Asociación de Enfermeras, etc. Durante un período de planificación de 6 meses, se crearán comités del consejo; el personal será reclutado/contratado/orientado; se realizará una visita en terreno; y se obtendrá el financiamiento para el primer año de la Clínica (\$150.000/año). Los comités crearán un Memorándum de Acuerdo con el Hospital Memorial y la Sociedad Médica para obtener el equipo requerido: 5 mesas de reconocimiento médico, 7 escritorios, 5 esfigmomanómetros, 5 otoscopios, 5 estetoscopios, 5 PDR's, 1 juego de balanzas, 10 termómetros, tres computadores y un kit de emergencia de primeros auxilios.

Resuma los recursos Mytown en la columna Recursos de la Plantilla de Desarrollo del Modelo Lógico Básico.

Lista de Revisión del Ejercicio 2:

Repase lo que ha creado usando la lista de revisión siguiente para evaluar la calidad de su borrador.

Criterios de Calidad de la Teoría en Acción	Sí	Aún No	Comentarios/Revisiones
1. Se han listado las actividades principales necesarias para implementar el programa.	☐	☐	
2. Las actividades están claramente conectadas con la teoría del programa especificada.	☐	☐	
3. Se han listado los recursos principales necesarios para implementar el programa.	☐	☐	
4. Los recursos coinciden con el tipo de programa.	☐	☐	
5. Todas las actividades cuentan con recursos suficientes y apropiados.	☐	☐	

Capítulo 1

Aquí incluimos un diagrama de flujo que resume los pasos para completar su modelo lógico básico. Recuerde que puede usar esta plantilla estilo inventario para luego describir adicionalmente las relaciones entre los componentes usando los ítems numerados, filas, o recuadros y flechas como mencionamos anteriormente.

Diagrama de Flujo para los Ejercicios 1 y 2 – Descripción de Resultados, Recursos y Actividades

Ejercicio 1 – Descripción de Resultados

RECURSOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
			1	

Paso 1.1

Para cada una de las actividades específicas que ha planificado realizar, ¿qué resultados a corto y largo plazo espera obtener como indicadores del avance logrado por su programa hacia sus resultados deseados?

RECURSOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
		2		

Paso 1.2

Para cada una de las actividades específicas que ha planificado realizar, ¿qué productos (prestación de servicios u objetivos de implementación) espera obtener a través de la operación de su programa?

RECURSOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
				3

Paso 1.3

Para cada una de las actividades específicas que ha planificado realizar, ¿qué impacto espera lograr en su comunidad?

Ejercicio 2 – Descripción de Recursos y Actividad

RECURSOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
4				

Paso 2.1

Sabiendo lo que sabe sobre qué funciona para resolver problemas o desarrollar activos según se especifica en la teoría del cambio para su programa, ¿qué actividades específicas ha planificado realizar?

ACTIVIDADES	RECURSOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTO
5				

Paso 2.2

¿Qué recursos hay disponibles para su programa para respaldar las actividades específicas que ha planificado realizar (para algunos programas puede ser importante también explicar aquellos factores influyentes con los cuales cuenta para respaldar su trabajo)?

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Implementación del Programa – Ejercicios 1 y 2

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESUMEN DE PRODUCTOS	RESULTADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	IMPACTO
<i>Para realizar nuestro conjunto de actividades, necesitaremos lo siguiente:</i>	<i>Para abordar nuestro problema o activo, realizaremos las siguientes actividades:</i>	<i>Esperamos que una vez realizadas, éstas actividades producirán la siguiente evidencia de prestación de servicios:</i>	<i>Esperamos que una vez realizadas, éstas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro de 1-3 y 4-6 años:</i>	<i>Esperamos que una vez realizadas, éstas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro 7-10 años:</i>
• Categoría 501(c)(3) del Servicio de Impuestos Internos • Consejo de Administración diverso y dedicado representando a socios potenciales • Respaldo del Hospital Memorial, Sociedad Médica Mytown y United Way • Instalaciones donadas para la clínica • Descripciones de cargos para el consejo y personal • Financiamiento durante el primer año (\$150.000) • Equipamiento clínico • Proceso de orientación de consejo y personal • Presupuesto para la clínica	• Inicio/conclusión de búsqueda de director ejecutivo • Visita en terreno a Clínica Gratuita Anywhere del consejo y personal • Retiro de planificación del consejo y personal • Diseño e implementación de estrategia de financiamiento • Diseño e implementación de reclutamiento y capacitación de voluntarios • Obtención de instalaciones para la clínica • Creación de plan de evaluación • Diseño e implementación de campaña de relaciones públicas	• # de pacientes remitidos desde la sala de emergencia a la clínica/año • # de pacientes idóneos registrados en la clínica/año • # de visitas de pacientes/año • # de voluntarios médicos sirviendo/año • # de volantes para pacientes distribuidos • # de llamadas/mes solicitando información sobre la clínica	• Memorándum de Acuerdo por espacio para la Clínica Gratuita • Cambio en la actitud de los pacientes sobre necesidad de centro asistencial • Cambio en el número de exámenes médicos anuales/postratamientos • Aumento del número de remisiones de sala de emergencia/médicos • Disminución del volumen de emergencias no reembolsadas tratadas en la sala de emergencia Memorial	• Copagos de pacientes aportan el 20% de los costos de operación de la clínica • Disminución del 25% en el número de visitas/año no aseguradas en la sala de emergencia • 300 voluntarios médicos sirviendo regularmente cada año • La clínica es una Agencia United Way • Se establece dotación para la clínica • 90% de satisfacción de pacientes durante 5 años • 900 pacientes atendidos/año

Capítulo 3

Desarrollo de un Modelo Lógico de Teoría del Cambio para Su Programa

Creación de una imagen del porqué su programa debe tener éxito

Ya sea usted una persona en busca de donación desarrollando una propuesta para conseguir fondos iniciales o un donatario con un programa ya en operación, el desarrollo de un modelo lógico puede fortalecer su programa. Los modelos lógicos ayudan a identificar los factores que impactarán su programa y le permitirán anticipar los datos y recursos que necesitará para tener éxito. A medida que se sumerge en el proceso de crear su modelo lógico de programa, su organización abordará sistemáticamente los siguientes importantes puntos de planificación y evaluación del programa:

- Descripción de la estrategia del cambio que su programa apoya.
- Definición del problema que está tratando de abordar.
- Cuantificación del alcance de las necesidades o activos que justifica su selección del problema que aborda.
- Reconocimiento de los factores que pueden influir en su capacidad para crear el cambio en su comunidad.
- Aplicación de la investigación de mejor práctica que apoye las estrategias de solución verosímil para el área problemática identificada.
- Declaración de sus supuestos sobre el porqué las estrategias que seleccionó funcionarán en su comunidad en las formas que ha descrito.

Ejercicio 3: La Planificación del Programa construye una teoría del programa. Los programas exitosos crean cambio y están contruidos sobre la base de un conocimiento sólido sobre de qué funciona –la teoría de su programa. El Ejercicio 3 le guía a través de una serie de seis pasos que diagraman la teoría fundamental sobre la cual se apoya su programa. Ésta se soporta y basa en el modelo lógico básico. En la mayoría de los casos, si está usted desarrollando un programa nuevo, este paso debe venir primero para comunicar su pensamiento preliminar. En este caso lo hemos puesto después de los modelos lógicos básicos porque es un ejercicio ligeramente más complejo.

Capítulo 3

Ejercicio 3 – Construcción de una Teoría de Programa

Planificación del Programa

La Importancia de Formular Su(s) Problema(s) o Asunto(s) con una Sólida Teoría de Programa

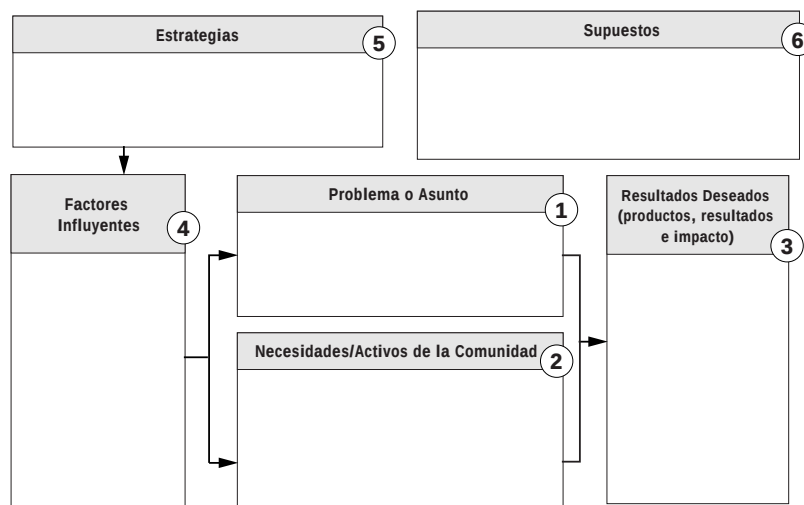
Imagine que trabaja para una organización de financiamiento. Cada trimestre recibe una montaña de propuestas de organizaciones meritorias que hacen un buen trabajo. Todas ellas necesitan dinero. ¿Qué información requerirá usted para determinar qué programas financiar? Los financiadores nos dicen que buscan organizaciones que hacen sus tareas definiendo claramente el problema que planean abordar, describiendo las razones detrás de su enfoque y delineando cómo anticipan medir sus logros. Las decisiones de financiamiento son más favorables si usted puede demostrar claramente cómo y por qué tendrá éxito. Los modelos lógicos le ayudan a hacer justamente eso.

La mayoría de los donatarios saben qué desean hacer en sus comunidades. El Ejercicio 1 plantea un caso bien fundado sobre cómo y porqué los financiadores deben invertir en su programa.

Es crucial comenzar el diseño del programa con los aspectos básicos. Los financiadores aconsejan a los donatarios a comenzar explicando clara y sucintamente el(los) problema(s) que planean abordar. El Ejercicio 1 permite describir el(los) problema(s) que su programa abordará, identificar las necesidades y activos de su comunidad relacionados con su(s) problema(s) y especificar porqué ciertos resultados son deseables. Los financiadores y donantes generalmente limitan sus inversiones a ciertas áreas de interés, de modo que si su programa aborda varios problemas, podrá desear construir un modelo lógico para cada uno.

El Ejercicio 3 Usa la Plantilla de Teoría del Cambio

Plantilla de Planificación del Programa de Desarrollo del Modelo Lógico – Ejercicio 1



INSTRUCCIONES: El Ejercicio 3 usará la Plantilla de Teoría del Cambio. En particular, usted usará la información presentada en los recuadros de texto en gris que vienen a continuación sobre el programa ilustrativo Mytown para determinar qué teoría del cambio se usó para diseñar y desarrollar este programa. Se entrega información demostrativa sobre factores influyentes, el problema, necesidades/activos comunitarios, estrategias y supuestos. Usted completará la Plantilla de Teoría del Cambio presentada en el Índice de Formularios (p. 56) para ilustrar la teoría del programa para el ejemplo Mytown. Puede ver luego la plantilla completada en la página 34 para comparar su interpretación con aquella producida por la gente de Mytown.

¿Qué problema(s) está tratando de resolver o qué asunto(s) se esfuerza por abordar? Una teoría de programa bien construida apunta hacia la efectividad eventual de su programa. Comience su planteamiento del problema explicando concisamente el asunto que abordará, exponiéndolo como un problema o activo comunitario. Su modelo lógico de teoría del cambio se basará en este planteamiento que ilustra cómo funcionará el programa y qué espera lograr en su comunidad. Es útil referirse a la investigación sobre el problema o asunto abordado por su programa en su planteamiento: las búsquedas vía Internet pueden ofrecer información adicional sobre programas exitosos o “mejores prácticas”.

EJEMPLO DE PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA: Hay cada vez más trabajadores masculinos no asegurados, entre 40-55 años de edad, en Mytown, EE.UU., debido al cierre de plantas locales. Mientras el resultado final de los hospitales se contrae, los costos de la atención no asegurada en las salas de emergencia locales están impactando negativamente los sistemas de salud locales. Para satisfacer las necesidades humanas y financieras de Mytown, EE.UU., debe crearse un centro asistencial gratuito accesible para ofrecer atención médica y educación en salud para los residentes no asegurados de Mytown.

Inserte el problema o asunto Mytown en el recuadro Problema o Asunto de la Plantilla de Teoría del Cambio.

¿Qué necesidades o activos le llevaron a abordar este problema? Si se ha realizado una evaluación de las necesidades comunitarias o si tiene usted necesidades comunitarias priorizadas y capacidad, existen datos que hacen su caso más sólido y específico al identificar y escoger los participantes y actividades de su programa. La documentación de las necesidades y activos comunitarios ayuda también a su plan de evaluación más tarde. Puede convertirse en un punto de referencia aportando indicadores que miden el avance de su programa en el tiempo. (Se discute en más detalle en el Capítulo 4).

EJEMPLO DE NECESIDADES/ACTIVOS DOCUMENTADOS: La Memoria Anual del Hospital Memorial establece que un 28% de los pacientes masculinos no asegurados, entre 40-55 años de edad, recibieron atención en la sala de emergencia durante el año previo. La Evaluación de Necesidades Comunitarias United Way del año pasado identificó la atención de salud para el no asegurado como el problema de atención de salud comunitaria #1. El Grupo de Estudio del No Asegurado de la Sociedad Médica/Hospital Memorial está investigando formas de abordar las necesidades del no asegurado y reducir el uso costoso e inapropiado de la sala de emergencia.

Inserte las necesidades/activos comunitarios Mytown en el recuadro Necesidades/Activos Comunitarios de la Plantilla de Teoría del Cambio.

Capítulo 3

¿Cuáles son sus resultados deseados? Identifique qué espera obtener su programa en el corto y largo plazo. Estos se convierten en sus productos, resultados e impactos.

EJEMPLO DE RESULTADOS DESEADOS: Aumentar la atención de salud accesible y permisible para el no asegurado y disminuir la incidencia de atención no reembolsable prestada en la salas de emergencia. Crear una clínica gratuita que combine un centro asistencial gratuito, accesible y apropiado con la educación del paciente para disminuir la cantidad de pacientes masculinos no asegurados, entre 40-55 años de edad, que buscan atención en la salas de emergencia. Anticipar un aumento del 15% en la cantidad de pacientes masculinos, entre 40-55 años de edad, con un centro asistencial gratuito, y una disminución del 25% en la incidencia de pacientes masculinos no asegurados buscando atención en la sala de emergencia dentro de 5 años.

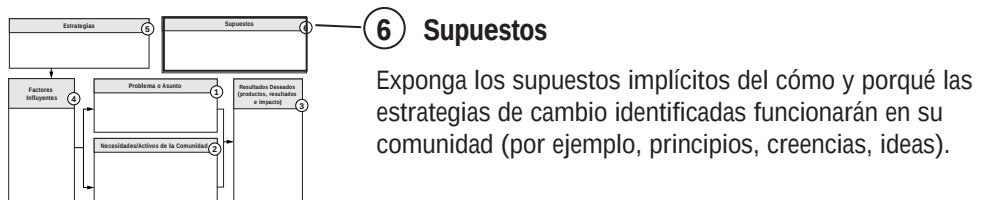
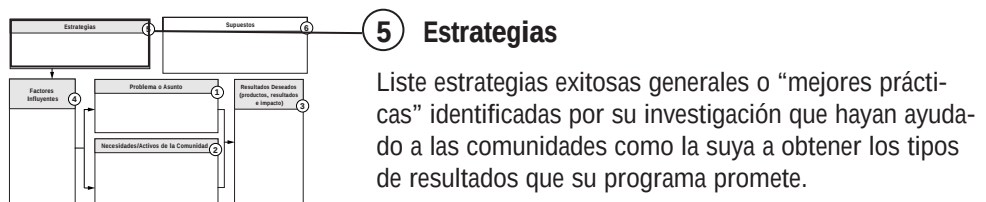
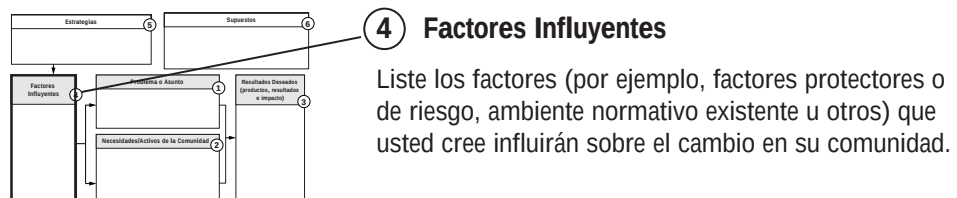
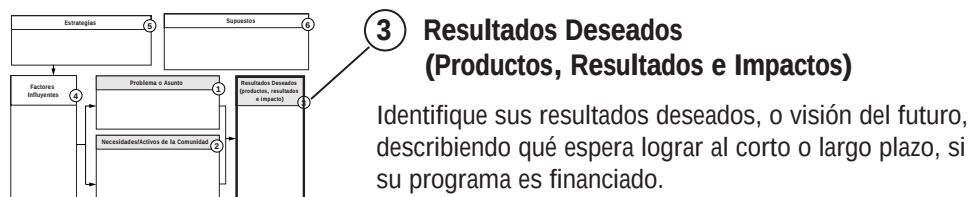
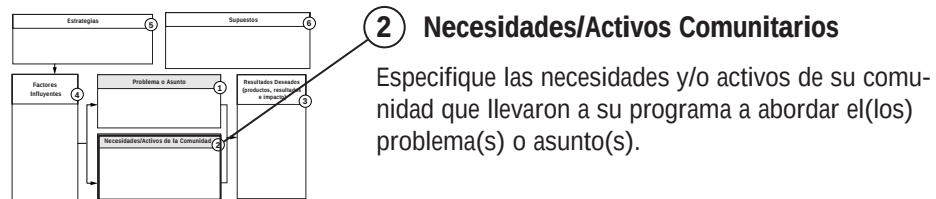
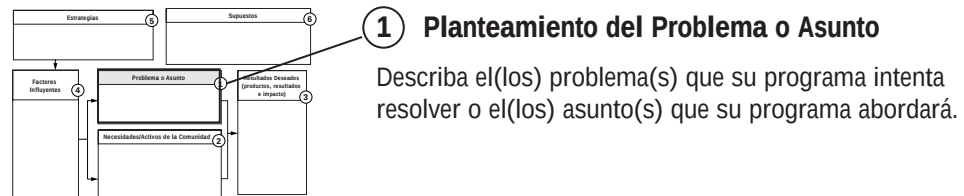
Inserte los resultados deseados Mytown (advierta que estos están orientados hacia los pacientes masculinos no asegurados de un cierto grupo etario, lo que es más específico que en el ejemplo de modelo lógico básico) en el recuadro Resultados Deseados de la Plantilla de Teoría del Cambio.

¿Qué factores influyentes (protectores y/o de riesgo) pueden influir sobre el cambio en su comunidad? ¿Cuáles son las barreras y/o soportes potenciales que pueden impactar el cambio que usted espera?; ¿Existen políticas u otros factores que puedan afectar su programa?

EJEMPLO DE FACTOR INFLUYENTE: Hay una necesidad documentada de una clínica gratuita. En su Informe para el Nuevo Milenio, la Cámara de Comercio de Mytown proyecta un aumento del 35% en la cantidad de pequeñas empresas incapaces de cubrir las prestaciones de salud de sus empleados durante los próximos cinco años. Hay un fuerte apoyo comunitario en favor de una clínica gratuita. A solicitud de Mytown, United Way, Hospital Memorial y la Sociedad Médica han creado un grupo de estudio conjunto para explorar la creación de una clínica gratuita.

Inserte los factores influyentes Mytown en el recuadro Factores Influyentes de la Plantilla de Teoría del Cambio.

Planificación del Programa – Clarificación de una Teoría de Programa



Por mayores detalles, vea la *Plantilla de Planificación del Programa – Ejercicio 3* en la p. 34.

Diagrama de Flujo para el Ejercicio 3

Capítulo 3

¿Porqué cree que su programa funcionará? Busque un fundamento firme basado en la investigación de “mejor práctica” que conecte lo que planea hacer con el porqué su enfoque tendrá éxito. Los financiadores están ansiosos de recibir evidencia que respalde el porqué usted se ha decidido por las soluciones que ha propuesto en desmedro de otras. Es una buena idea relacionar su enfoque con estrategias de cambio similares que han probado ser efectivas en comunidades como la suya. La revisión de la literatura e informes de evaluación pretéritos de otros programas (o su propio trabajo) le aportará amplia información para construir el fundamento de su programa. La Internet facilita la búsqueda de estrategias de programa efectivas.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA DE PROGRAMA: Una clínica empleando profesionales médicos voluntarios redujo las visitas a la sala de emergencia en Anothertown, EE.UU., en 1977 en un 25%. Una clínica gratuita en Mytown, EE.UU., empleando profesionales médicos voluntarios, podría ofrecer atención de salud centros asistenciales accesibles cruciales para un creciente número de residentes no asegurados impidiendo el uso costoso e inapropiado de la sala de emergencia por pacientes masculinos de 40-55 años de edad experimentando emergencias coronarias.

Inserte las estrategias Mytown en el recuadro Estrategias de la Plantilla de Teoría del Cambio.

¿Porqué será efectivo su enfoque? Después de “establecer su punto de vista” que le llevó a seleccionar una estrategia específica de entre las alternativas que investigó, plantee “claramente” porqué se necesita esta estrategia y porqué funcionará en su comunidad. Es importante documentar tempranamente las instancias que describen la condición general de la reacción pública a su problema/asunto y posibles soluciones.

Deberá extraer conclusiones directas del planteamiento de necesidades y capacidades en su comunidad en su supuesto. Además, deberá ser bastante aparente cómo su programa intenta funcionar como una intervención –para resolver problemas identificados o desarrollar activos existentes.

Listamos los supuestos al final en este ejercicio porque en este formato de aprendizaje resumido, el modelador lógico tiene el beneficio de toda la información que respalda a los supuestos. Son más fáciles de localizar y articular con todos los hechos al frente suyo. En condiciones del mundo real, los supuestos son mejores cuando se plantean desde el inicio –mucho antes en el proceso de desarrollo del modelo lógico. Muchos modelos lógicos básicos que hemos visto incluyen una página de apoyo con un diagrama que lista los supuestos que contradicen el modelo elaborado.

EJEMPLO DE SUPUESTOS: Como se probó en Anothertown, el acceso permisible a la atención médica reduce la incidencia de visitas de emergencia entregando atención primaria preventiva apropiada. Una clínica médica gratuita debería ser exitosa en Mytown debido a su historial de voluntariado extraordinario. La Sociedad Médica de Mytown exhorta oficialmente a sus 400 miembros profesionales médicos para ofrecer voluntariamente 20 horas cada año para ayudar a los residentes comunitarios médicamente subatendidos. La Asociación de Servicios de Enfermería de Mytown está también interesada en colaborar con una clínica gratuita. El Hospital Memorial ha acordado ayudar en la planificación y financiamiento de una clínica gratuita. Hay prioridad para facilitar instalaciones gratuitas a los proyectos médicos que sirven a los necesitados. El Colegio Técnico de Mytown dona espacio para la clínica dental voluntaria de Mytown. La Clínica Gratuita Mytown estará decididamente apoyada por la gente, negocios e instituciones de Mytown, EE.UU.

Inserte los supuestos Mytown en el recuadro Supuestos de la Plantilla de Teoría del Cambio.

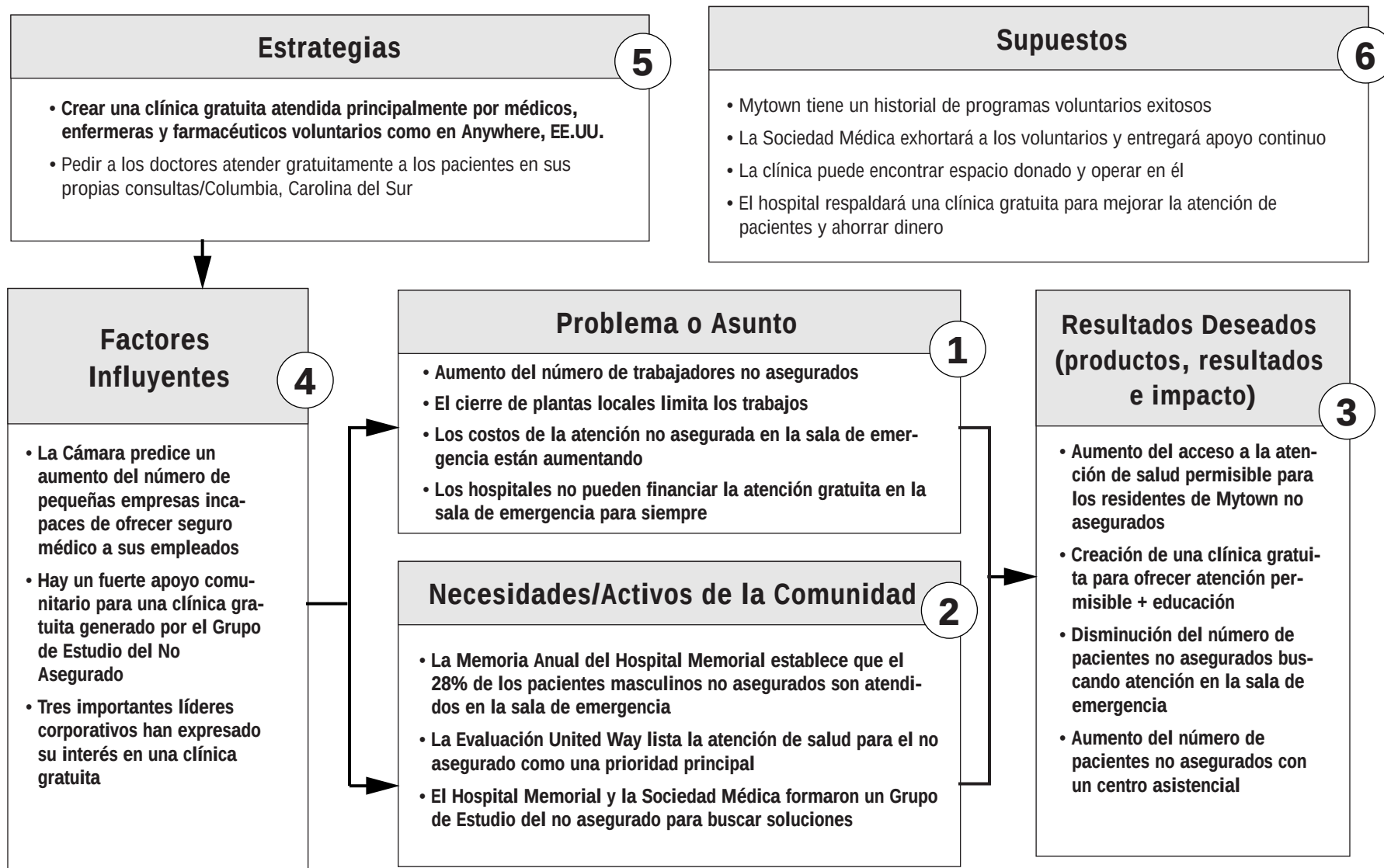
Lista de Revisión del Ejercicio 3:

Después de completar el Ejercicio 3 y construir su teoría de programa, puede usar la lista de revisión siguiente para evaluar la calidad de su borrador. Ayuda mucho si alguien distinto a los creadores del modelo revisa el primer borrador del programa y completa también la lista de revisión.

Lista de Revisión del Ejercicio Tres		Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1.	El(los) problema(s) a ser resuelto(s) o asunto(s) a ser abordado(s) por el programa planificado está(n) claramente planteado(s).	☐	☐	
2.	Hay una conexión clara y específica entre las necesidades/activos comunitarios identificados y el(los) problema(s) a ser resuelto(s) (o asunto(s) a ser abordado(s)).	☐	☐	
3.	La amplitud de las necesidades/activos comunitarios fue identificada mediante el conocimiento de expertos/profesionales, una evaluación de necesidades y/o proceso de delineamiento de activos.	☐	☐	
4.	Los resultados/cambios deseados en la comunidad y/o visión del futuro buscado finalmente por los programadores es/son específico(s).	☐	☐	
5.	Los factores influyentes fueron identificados y citados del conocimiento de expertos/profesionales y/o revisión de la literatura.	☐	☐	
6.	Las estrategias de cambio fueron identificadas y citadas del conocimiento de expertos/profesionales y/o revisión de la literatura.	☐	☐	
7.	Se ha identificado la conexión entre los factores influyentes conocidos y las estrategias de cambio general.	☐	☐	
8.	Los supuestos planteados para el cómo y porqué las estrategias de cambio identificadas deben funcionar en su comunidad están claros.	☐	☐	
9.	Hay consenso entre los participantes de que el modelo describe con exactitud el programa propuesto y sus resultados intencionados.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Planificación del Programa – Ejercicio 3



Capítulo 4

Uso de Su Modelo Lógico para Planificar la Evaluación

Pensar en preguntas de evaluación del programa en términos de los componentes del modelo lógico que ha desarrollado puede ayudar a establecer el marco de referencia para su plan de evaluación. Con un marco de referencia, aumenta la efectividad de su evaluación al permitirle concentrarse en las preguntas que tienen un valor real para los participantes.

- Priorización de dónde la inversión en actividades de evaluación contribuirá con la información más útil para los participantes del programa.
- Descripción de su enfoque de la evaluación.

Hay dos ejercicios en este capítulo; el Ejercicio 4 trata la formulación de preguntas de evaluación y el Ejercicio 5 examina la selección de indicadores de avance que enlazan con el modelo lógico básico o el modelo de teoría del cambio dependiendo del enfoque de la evaluación y sus audiencias públicos primarios intencionados.

Ejercicio 4 – Formulación de Preguntas de Evaluación

La Importancia de las Preguntas “Comprobar” y “Mejorar”

Hay dos tipos diferentes de preguntas de evaluación –las formativas, que le ayudan a mejorar su programa, y las sumativas, que le ayudan a comprobar si su programa funciona en la forma que usted planificó. Ambos tipos de preguntas de evaluación generan información que determina la medida en la cual su programa ha tenido el éxito esperado y aportan la base para compartir con otros los éxitos y lecciones aprendidas de su programa.

Beneficios de las Preguntas de Evaluación Formativas y Sumativas ³

Evaluación Formativa – Mejorar	Evaluación Sumativa – Comprobar
Aporta información que le ayuda a mejorar su programa. Genera informes periódicos. La información puede ser compartida rápidamente.	Genera información que puede usarse para demostrar los resultados de su programa a los financiadores y su comunidad.
Se concentra principalmente en las actividades del programa, productos y resultados a corto plazo con el propósito de monitorear el avance y hacer correcciones a medio camino cuando son necesarias.	Se concentra mayormente en los resultados intermedios e impacto. Aunque los datos pueden recolectarse a lo largo del programa, el propósito es determinar el valor y mérito de un programa sobre la base de los resultados.
Útil en llevar sugerencias de mejoramiento a la atención del personal.	Útil en describir la calidad y efectividad de su programa documentando su impacto sobre los participantes y la comunidad.

³ Adaptado de Bond, S.L., Boyd, S. E., & Montgomery, D.L. (1997) Taking Stock: A Practical Guide to Evaluating Your Own Programs, Chapel Hill, NC: Horizon Research, Inc. Disponible online en <http://www.horizon-research.com>.

Capítulo 4

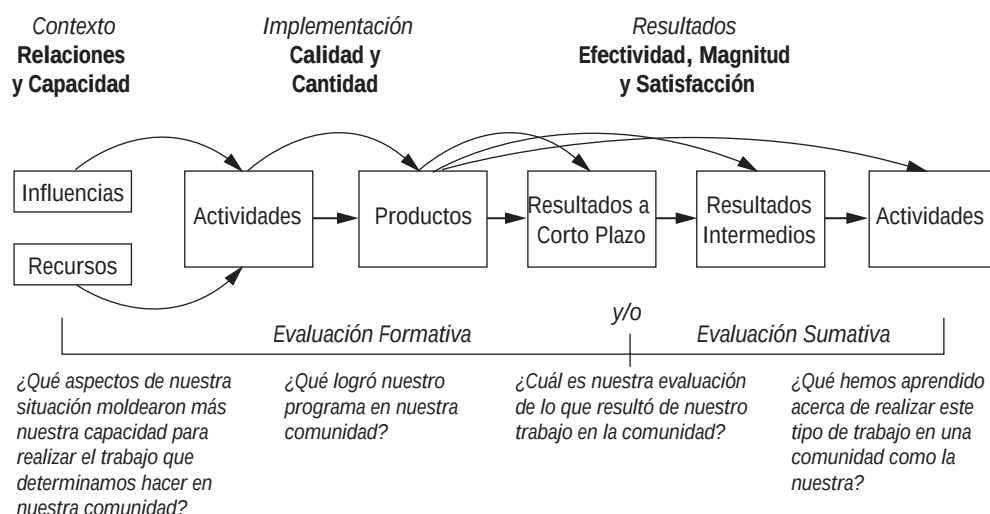
Visualización de la Evaluación desde Varios Puntos Estratégicos –

¿Cómo medirá su éxito? ¿Qué querrán saber aquellos que “invierten” en su programa o el público la audiencia beneficiaria?

Un modelo lógico claro ilustra el propósito y contenido de su programa y hace más fácil desarrollar preguntas de evaluación significativas desde una variedad de puntos estratégicos del programa: contexto, implementación y resultados (lo que incluye productos, resultados e impacto).

¿Qué Partes de Su Programa Serán Evaluadas?

Uso de un modelo lógico para formular sus preguntas de evaluación.



Recuerde que puede recurrir al modelo lógico básico en los Ejercicios 1 y 2 y al modelo de teoría del cambio en el Ejercicio 3. Los estudios de factibilidad y evaluaciones de necesidades sirven como recursos valiosos para la información de referencia sobre influencias y recursos recolectados durante la planificación del programa.

El *Contexto* es cómo funciona el programa dentro del ambiente económico, social y político de su comunidad y aborda preguntas que exploran cuestiones de relaciones y capacidad del programa. ¿Qué factores pueden influir en su capacidad para realizar el trabajo que ha planificado? Estos tipos de preguntas de evaluación pueden ayudarle a explicar algunas de las fortalezas y debilidades de su programa como también el efecto sobre él de las influencias no anticipadas y externas.

PREGUNTAS DE CONTEXTO ILUSTRATIVAS: ¿Podemos obtener una instalación donada? Con la baja moral creada por el alto nivel de desempleo, ¿podemos obtener el respaldo financiero y de voluntarios que necesitamos? ¿Cuántos voluntarios médicos podemos reclutar? ¿Cuántos se necesitarán cada noche? ¿Cómo se enterarán los pacientes potenciales de la clínica? ¿Qué tipo de atención médica necesitarán los pacientes? ¿Cómo podemos dar a conocer la clínica y sus servicios a las posibles fuentes de remisión? ¿Qué suministros necesitaremos y cómo conseguiremos proveedores para ellos? ¿Qué tiene la clínica gratuita que le permite soportar su capacidad para disminuir el número de pacientes que buscan atención en la sala de emergencia del Hospital Memorial?

La *Implementación* evalúa la medida en la cual las actividades fueron ejecutadas según lo planificado, ya que la capacidad de un programa para entregar sus resultados deseados depende de si las actividades producen la calidad y cantidad de productos especificados. Cuentan la historia de su programa en términos de qué sucedió y porqué.

PREGUNTAS DE IMPLEMENTACIÓN ILUSTRATIVAS: ¿Qué instalación obtuvimos? ¿Cuántos pacientes fueron atendidos cada noche/mes/año? ¿Qué organizaciones remitieron pacientes a la clínica con mayor frecuencia? ¿Cómo se enteraron los pacientes de la clínica? ¿Cuántos voluntarios médicos sirven cada noche/mes/año? ¿Cuál fue el valor de sus servicios? ¿Cuál fue el diagnóstico más común? ¿Qué suministros fueron donados? ¿Cuántos pacientes al año atendió la Clínica en su primer/segundo/tercer año?

Los *Resultados* determinan la medida en la cual se avanza hacia los cambios deseados en los individuos, organizaciones, comunidades o sistemas. Las preguntas de resultados buscan documentar los cambios que ocurren en su comunidad como resultado de su programa. Generalmente estas preguntas generan respuestas sobre la efectividad de las actividades en producir cambios en magnitud o satisfacción con los cambios relacionados con las cuestiones medulares de su programa.

PREGUNTAS DE RESULTADOS ILUSTRATIVAS: ¿Cuántos pacientes no asegurados inapropiados buscaron atención médica en la sala de emergencia del Memorial durante el primer/segundo/tercer año de la Clínica? ¿Hubo una disminución en las visitas a la sala de emergencia sin respaldo? ¿Cómo se comparó el número de pacientes no asegurados con los años previos cuando la clínica no estaba funcionando? ¿Cuál fue el costo/visita en la Clínica Gratuita? ¿Cuál es el costo/visita en la sala de emergencia del Memorial? ¿Cómo se comparan? ¿Cuál fue el ahorro en costos para el Hospital Memorial? ¿Cuán satisfechos estuvieron los pacientes de la Clínica con la atención recibida? ¿Cuán satisfechos estuvieron los voluntarios con su servicio en la Clínica?

Capítulo 4

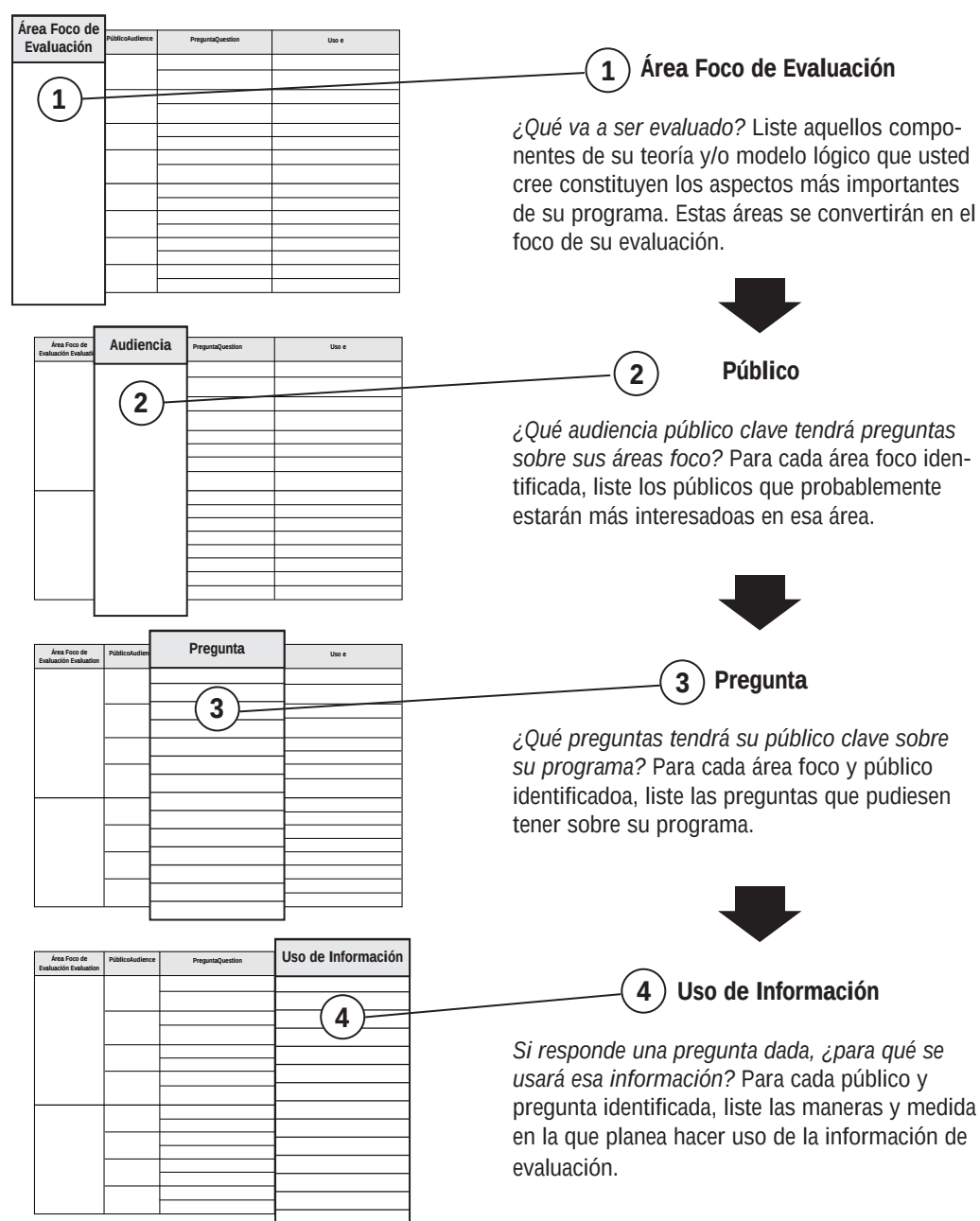
Creación de Foco

Aunque raro, puede encontrar que el examen de ciertos componentes de su programa es suficiente para satisfacer sus necesidades de información. Más a menudo, sin embargo, desarrollará sistemáticamente una serie de preguntas de evaluación como se muestra en el Diagrama de Flujo para el Desarrollo de Preguntas de Evaluación.

Diagrama de Flujo para el Desarrollo de Preguntas de Evaluación

El uso de una teoría de programa como un mapa para la evaluación no implica necesariamente que deba estudiarse cada paso de cada teoría posible. ...Durante el diseño de una evaluación debe escogerse qué líneas de investigación seguir. ...La teoría entrega una imagen del paisaje intelectual total de modo que las personas pueden elegir con plena conciencia de qué están ignorando como también de qué están eligiendo estudiar...

Carol Weiss (1998)



Por mayores detalles, vea la Plantilla de Planificación de la Evaluación – Ejercicio 4 en la p. 44.

¿Qué va a ser evaluado?

Para cada área sobre la cual se enfoca su programa, liste los aspectos más importantes de su teoría de programa y modelo lógico. Enfoque su evaluación sobre ellos.

Ejemplos de Áreas Foco:

Ejemplos de Contexto – Evaluación de relaciones y capacidad. ¿Cómo reclutará y capacitará la Clínica Gratuita a miembros efectivos del consejo y personal? ¿Cuál es la mejor manera de reclutar, dirigir, retener y reconocer voluntarios médicos y administrativos y otros socios de la Clínica? ¿Cuál es la manera más efectiva de reclutar y retener pacientes no asegurados? ¿Cómo impactará la operación de una Clínica Gratuita los gastos del Hospital Memorial por brindar atención médica no asegurada en su sala de emergencia? ¿Cuántos pacientes pueden los voluntarios de la Clínica atender efectivamente en forma regular? ¿Cuál es la razón paciente/voluntario ideal?

Inserte las áreas foco en la columna Área Foco de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4.

Ejemplos de Implementación – Evaluación de calidad y cantidad. ¿Cuántos socios financiadores principales tiene la Clínica? ¿Cómo se programan los voluntarios y pacientes? ¿Cuántos voluntarios médicos atienden a los pacientes de la Clínica en forma regular? ¿Cuál es el valor de sus servicios? ¿Cuál es el diagnóstico más común en la Clínica? ¿Cuál es el diagnóstico más común de los pacientes no asegurados atendidos en la sala de emergencia del Memorial? ¿Cuánto rato esperan los pacientes para ser atendidos en la Clínica? ¿Hay una lista de espera de pacientes o voluntarios?

Inserte las áreas foco en la columna Área Foco de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4.

Resultados – Medición de efectividad, magnitud y satisfacción. ¿Ha aumentado la Clínica el acceso a la atención para un número significativo de ciudadanos no asegurados de Mytown? ¿Cuántos residentes de Mytown, EE.UU., no tienen seguro médico? ¿Cuántos pacientes atiende la Clínica regularmente? ¿Cuál es esa razón? ¿Cuál es el costo por visita en la Clínica y sala de emergencia del Memorial? ¿Cómo se comparan los costos? ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los pacientes y voluntarios de la Clínica con los servicios e instalaciones de la Clínica? ¿Cuántos donantes tiene la Clínica? ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los servicios e instalaciones de la Clínica? ¿Cuán efectivamente está la Clínica educando, comprometiendo e involucrando a sus socios? ¿Qué organizaciones han apoyado oficialmente a la Clínica? ¿Cuál es la satisfacción del consejo y personal con las operaciones, instalaciones y servicios de la Clínica?

Inserte las áreas foco en la columna Área Foco de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4.

Los beneficios de formular y responder preguntas de evaluación dependen de cuán claro tenga usted el propósito de su evaluación, quién necesita saber qué y cuándo, y los recursos que tiene disponible para apoyar el proceso de evaluación.

Capítulo 4

¿Qué Información Querrán los Públicos de Su Programa?

Como se muestra abajo, los públicos del programa estarán interesados en una variedad de tipos diferentes de información. Los donantes querrán saber si su dinero hizo lo que usted prometió que haría. Los pacientes querrán saber cuántos pacientes atiende la Clínica y cuántos voluntarios tiene. Los médicos que donan su tiempo y talento podrán interesarse en el valor financiero de sus contribuciones. Si pregunta a sus audiencias públicos qué desean saber, puede estar seguro que desarrollará maneras de reunir los datos de evaluación requeridos.

Público	Preguntas Típicas	Uso de la Evaluación
Dirección y Personal del Programa	¿Estamos llegando a nuestra población beneficiaria? ¿Están nuestros participantes satisfechos con nuestro programa? ¿Se está haciendo funcionar el programa en forma eficiente? ¿Cómo podemos mejorar nuestro programa?	Decisiones de programación, operaciones cotidianas
Participantes	Decisiones de programación, operaciones cotidianas ¿Me ayudó el programa y le ayudó a gente como yo? ¿Qué puede mejorar el programa la próxima vez?	Decisiones sobre participación permanente.
Miembros de la Comunidad	¿Es el programa apropiado para las necesidades de nuestra comunidad? ¿Qué está logrando realmente el programa?	Decisiones sobre participación y apoyo.
Funcionarios Públicos	¿A quién sirve el programa? ¿Qué diferencia ha marcado el programa? ¿Está el programa llegando a su población beneficiaria? ¿Qué piensan los participantes del programa? ¿Vale la pena el programa?	Decisiones sobre compromiso y apoyo. Conocimiento de la utilidad y factibilidad del enfoque del programa.
Financiadores	¿Se está logrando lo prometido? ¿Está funcionando el programa? ¿Vale la pena el programa?	Rendición de cuentas y mejoramiento de futuros esfuerzos de donación.

¿Cuán a menudo tiene que recolectar datos? La naturaleza más formativa o sumativa de una pregunta ofrece una pista sobre cuándo debe recolectarse información.

- La información formativa debe ser periódica e informada/compartida rápidamente para mejorar sus esfuerzos.
- La información sumativa tiende a ser como fotos instantáneas del “antes y después” informadas después de la conclusión del programa para documentar la efectividad y lecciones aprendidas de su experiencia.

Involucre a Su Audiencia Público en el Establecimiento de Prioridades

Los programadores a menudo entrevistan a los financiadores, participantes, personal, consejo y socios del programa para elaborar una lista de todas las preguntas posibles para un área clave identificada en su teoría de programa o modelos lógicos. Esa lista ayuda a determinar el foco de la evaluación. El involucrar a su audiencia público desde un comienzo asegura la recolección de información significativa en la cual sus sostenedores tienen un interés real.

La Priorización es un paso crítico. Ninguna evaluación puede responder todas las preguntas que los públicos de su programa puedan preguntar. Las siguientes preguntas pueden ayudar a disminuir su número de indicadores: ¿Cuántos públicos están interesados en esta información? ¿Puede el saber la respuesta a esta pregunta mejorar su programa? ¿Podrá esta información evaluar la efectividad de su programa?

El foco final de su evaluación a menudo es negociado entre los participantes. Es importante mantener su evaluación manejable. Es preferible responder unas pocas preguntas importantes detalladamente que responder varias preguntas malamente. Lo bien que usted pueda responder a sus preguntas dependerá del tiempo, dinero y experiencia que tenga a su disposición para realizar las funciones requeridas por la evaluación.

¿Qué audiencias públicos clave tendrán preguntas sobre sus áreas foco de evaluación?

Para cada área foco que haya identificado en el paso previo, liste los públicos que probablemente estarán más interesados en esa área. Resuma sus públicos y trasfíalos a la columna Audiencia Público de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4.

Contexto—Relaciones y Capacidad

Públicos tipo: Profesionales médicos, Consejo de Administración y personal (especialmente el personal de la sala de emergencia) del Hospital Memorial, asociaciones médicas, fundaciones, Cámara de Comercio, United Way, Colegio Técnico, residentes no asegurados, compañías de suministros médicos, medios de información locales, funcionarios públicos.

Implementación—Calidad y Cantidad

Públicos tipo: Financiadores, donantes en especies, voluntarios médicos y administrativos, Consejo de Administración, personal, pacientes, funcionarios públicos, medios de información, asociaciones médicas, empresas locales, organizaciones de atención de salud.

Resultados—Efectividad, Magnitud y Satisfacción

Públicos tipo: Financistas, donantes en especies, voluntarios, Consejo de Administración, personal, pacientes, funcionarios públicos, medios de información, asociaciones médicas, empresas locales, organizaciones de atención de salud.

Capítulo 4

¿Qué preguntas harán los públicos clave sobre su programa?

Para cada área foco y público clave que haya identificado en el paso previo, liste las preguntas que sus participantes hagan sobre su programa. ! Inserte resúmenes en la columna Pregunta de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4.

Muestra de Preguntas de Público Clave:

- ¿Quiénes son los socios colaboradores para este programa? ¿Qué es lo que aportan?
- ¿Cuál es el presupuesto para este programa?
- ¿Cuántos personal tiene este programa?
- ¿A cuántos pacientes atiende la clínica?
- ¿Cuántas visitas al año hace el paciente promedio?
- ¿Cuál es el diagnóstico más común?
- ¿Le ahorra la clínica dinero al hospital?
- ¿Cómo emprende y respalda la organización la evaluación del programa?
- ¿Cómo se protege a los voluntarios médicos contra las demandas?
- ¿Cuán satisfechos están los pacientes, voluntarios, consejo y personal con los servicios de la clínica?
- ¿Qué dicen los expertos sobre la clínica?
- ¿Cuántos pacientes no asegurados aún buscan atención inapropiada en la sala de emergencia? ¿Porqué?

¿Cómo se usará la información de evaluación?

Para cada pregunta y público que haya identificado en el paso previo, liste las maneras y medida en la cual planea hacer uso de la información de evaluación. ! Inserte en la columna Uso de la Plantilla de Desarrollo de Preguntas de Evaluación para la Planificación de la Evaluación, Ejercicio 4 en la página 44.

Contexto—Ejemplos de Relaciones y Capacidad

- Mida el nivel de apoyo de la comunidad
- Evalúe la efectividad de la divulgación comunitaria
- Evalúe la sustentabilidad de las fuentes de financiamiento de la Clínica
- Mejore los métodos de reclutamiento de voluntarios y pacientes
- Obtenga socios adicionales para la Clínica

Implementación—Ejemplos de Calidad y Cantidad

- Evalúe el número óptimo de voluntarios y pacientes a programar por sesión para mejorar la efectividad operativa sin perder el nivel de satisfacción de pacientes y voluntarios.
- Mida la satisfacción de pacientes, voluntarios, personal, consejo, donantes y comunidad con respecto a la Clínica.
- Determine el ahorro de costos por visita. Comparta la información con grupos médicos y empresariales locales para fortalecer su respaldo.

Resultados e Impacto—Ejemplos de Efectividad, Magnitud y Satisfacción

- Ahorro de costos de la Clínica — úselo para obtener apoyo de voluntarios y financiero adicional del Hospital Memorial.
- Resultados de investigación de satisfacción de pacientes — úselos para mejorar los servicios y satisfacción de los pacientes.
- Análisis de fuentes de remisión más frecuentes — úselo para presentar seminarios de información al personal de sala de emergencia, asistentes sociales y vendedores de seguro de desempleo para aumentar las remisiones y admisiones de pacientes.
- Análisis de diagnósticos más frecuentes de pacientes — úselo para crear boletín de educación en salud para pacientes pertinentes. El sistema de seguimiento de pacientes medirá el impacto del programa educativo.

Lista de Revisión del Ejercicio 4: Después de completar el Ejercicio 4, puede usar la siguiente lista de revisión para evaluar la calidad de su borrador.

Criterios de Calidad de la Formulación de Preguntas	Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1. Se toma en cuenta una variedad de públicos durante la especificación de preguntas.	☐	☐	
2. Las preguntas seleccionadas son aquellas con la más alta prioridad.	☐	☐	
3. Cada pregunta elegida reúne información útil.	☐	☐	
4. Cada pregunta plantea sólo una interrogante (es decir, “el alcance de X, Y, y Z no es apropiado”).	☐	☐	
5. Está claro cómo la pregunta se relaciona con el modelo lógico del programa.	☐	☐	
6. Las preguntas son específicas respecto de qué información se necesita.	☐	☐	
7. Las preguntas capturan las “lecciones aprendidas” sobre su trabajo a lo largo del camino.	☐	☐	
8. Las preguntas capturan las “lecciones aprendidas” sobre su teoría de programa a lo largo del camino.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Planificación de la Evaluación – Ejercicio 4

Área Foco de Evaluación	Público	Pregunta	Uso
Relaciones	Financiadores	¿Es el programa eficaz en función de los costos?	Costo-beneficios/recaudación de fondos
		¿Están los voluntarios y pacientes satisfechos con los servicios de la Clínica?	Promoción del programa/recaudación de fondos
	Voluntarios Médicos	¿Cuál es el diagnóstico más común?	Garantía de la calidad/planificación
		¿Cómo estarán los voluntarios médicos protegidos contra las demandas?	Reclutamiento de voluntarios
	Pacientes	¿Estoy recibiendo atención de calidad?	Mejoramiento y planificación del programa
		¿Por cuánto tiempo puedo recibir atención aquí?	“ “
	Personal	¿Estamos llegando a nuestra población beneficiaria?	Evaluación/promoción del programa
		¿Cómo saben nuestros pacientes de nosotros? ¿Cuál es nuestro mejor enfoque promocional?	Evaluación y/o mejoramiento
Resultados	Financiadores/ Donantes	¿Presupuesto del Programa?	Análisis de costo-beneficio
		¿Costo/visita?	“
	Voluntarios	¿Visitas/mes/año?	Memoria Anual/promoción del programa/relaciones públicas
		¿Ahorro de costos para el Hospital Memorial?	Memoria Anual/promoción del programa/recaudación de fondos
	Pacientes	¿Voluntarios/año?	Memoria Anual/reclutamiento de voluntarios
		Satisfacción de pacientes	Mejoramientos del programa/capacitación del personal
	Personal	Satisfacción de pacientes y voluntarios	“
		¿DRG común?	

Ejercicio 5 – Establecimiento de Indicadores

Uno de los mayores retos en el desarrollo de un plan de evaluación es la elección del tipo de información que mejor responda las preguntas que ha formulado. Es importante crear un consenso general entre sus públicos respecto de cómo se percibirá el éxito. Los indicadores son las mediciones que usted selecciona como marcadores de su éxito.

En este último ejercicio usted crea un conjunto de indicadores. A menudo estos se usan como el punto de partida para diseñar la recolección de datos y comunicar estrategias (por ejemplo, el número de adultos no asegurados a nivel nacional, o estatal, o en Mytown, EE.UU., o el número de médicos licenciados en Mytown). A menudo las organizaciones contratan consultores o buscan la asesoría de expertos locales para realizar sus evaluaciones. El que usted desee ayuda o no dependerá de cuán cómoda se sienta su organización con la evaluación y de la experiencia en evaluación de su personal.

El mayor problema es que generalmente las personas están tratando de obtener demasiados resultados. Una vez que se enfrasan en una discusión sobre indicadores, comienzan a darse cuenta de cuánta más claridad necesitan en sus actividades.

También encuentro importante que sea el programa, no el evaluador, quien identifique a los indicadores. En caso contrario, el programa puede fácilmente desacreditar la evaluación diciendo que no piensan que los indicadores son importantes, válidos, etc.

Beverly Anderson Parsons,
Evaluadora de Grupo
WKKF

Área Foco	Indicadores	Cómo Evaluar ¹
Factores Influyentes	Mediciones de factores influyentes – pueden requerir de estudios generales de la población y/o comparación con conjuntos de datos nacionales ² .	Compare la naturaleza y medida de las influencias antes (punto de referencia) y después del programa.
Recursos	Registros o informes de condición financiera/dotación de personal.	Compare los recursos reales adquiridos contra los anticipados.
Actividades	Descripciones de actividades planificadas. Registros o informes de actividades reales. Descripciones de participantes.	Compare las actividades reales realizadas, tipos de participantes alcanzados contra aquello que fue propuesto.
Productos	Registros o informes de actividades reales. Productos concretos entregados.	Compare la calidad y cantidad de la entrega real contra lo esperado.
Resultados e Impactos	Actitudes, conocimiento, aptitudes, intenciones y/o comportamientos de los participantes que se piensa resultan de sus actividades ³ .	Compare las mediciones antes y después del programa ⁴ .

Ejemplos y Uso de Indicadores.

¹ Esta tabla fue adaptada de A Hands-on Guide to Planning and Evaluation (1993) disponible de National AIDS Clearinghouse, Canada.

² Puede necesitar asignar recursos para permitir la asistencia de un consultor en evaluación externo para acceder a bases de datos nacionales o realizar análisis estadísticos.

³ Hay fácilmente disponibles muchos tipos de instrumentos de resultados e impacto (es decir, encuestas y cuestionarios confiables y válidos). El Mental Measurement Yearbook publicado por el Buros Institute (<http://www.unl.edu/buros/>) y la ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation (<http://ericae.net/>) son excelentes lugares para comenzar.

⁴ Puede necesitar asignar recursos para permitir la asistencia de un consultor en evaluación externo.

Capítulo 4

Nuestro consejo es que mantenga su evaluación simple y directa. Las técnicas de modelado lógico que ha estado practicando le guiarán hacia el desarrollo de un plan de evaluación significativo y manejable.

Determine los tipos de datos que necesitará y diseñe métodos para recolectar los datos (es decir, formularios de registro de pacientes, formularios de registro de voluntarios, tarjetas de asistencia diaria, estadísticas nacionales, estatales y locales). En ocasiones, una vez que se selecciona un indicador (tipo de datos), los programadores establecen un objetivo específico a alcanzar como una medición del éxito si éste se alcanza (por ejemplo, una disminución del 25% en el número de visitas inapropiadas a la sala de emergencia).

Como en los ejercicios previos, use el espacio abajo para organizar libremente sus pensamientos. Luego, una vez que el ejercicio se ha completado y evaluado, use la Plantilla de Desarrollo de Indicadores en la página 61 para registrar sus indicadores y necesidades de asistencia técnica.

Llenado del Diagrama de Flujo para el Desarrollo de Indicadores

¿Qué información se recolectará para “indicar” la situación de su programa y/o sus participantes?

Área Foco	Preguntas	Indicadores	Asistencia Técnica Necesaria
1	2	3	4

Columna 1: *Áreas Foco*—De la información recolectada en el Ejercicio 4, transfiera las áreas en las cuales se enfocará su evaluación a la primera columna (por ejemplo, salud de los pacientes, participación de voluntarios, socios de respaldo permanente).

Columna 2: *Preguntas*—Transfiera del Ejercicio 4 las preguntas principales relacionadas con cada área foco—preguntas importantes que sus audiencias públicos desean ver contestadas. Recuerde mantener su evaluación tan simple como sea posible.

Columna 3: *Indicadores*—Especifique los indicadores (tipos de datos) contra los cuales medirá el éxito/avance de su programa. A menudo es útil registrar las fuentes de datos que planea usar como indicadores (cuando pueda encontrar o tener acceso a estos datos).

Columna 4: *Asistencia Técnica*—¿Cuál es la medida de la competencia de su organización en evaluación y gestión de datos para recolectar y analizar los datos que se relacionan con cada indicador? Liste cualquier asistencia que pueda ser de utilidad—universidades, consultores, expertos en datos nacionales y estatales, departamentos de evaluación de fundaciones, etc.

Lista de Revisión del Ejercicio 5: Repase lo que ha creado usando la lista de revisión siguiente para evaluar la calidad de su plan de evaluación.

Establecimiento de Criterios de Calidad del Establecimiento de Indicadores		Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1.	Las áreas foco reflejan las preguntas formuladas por una variedad de audiencias públicas. Los indicadores responden a las áreas foco y preguntas identificadas.	☐	☐	
2.	Los indicadores son EMORT – Específicos, Medibles, Orientados Hacia la Acción, Realistas y Temporizados.	☐	☐	
3.	El costo de recolectar datos sobre los indicadores está dentro del presupuesto de evaluación.	☐	☐	
4.	Se conoce la fuente de los datos.	☐	☐	
5.	Está claro cuáles estrategias de recolección, gestión y análisis de datos serán las más apropiadas para cada indicador.	☐	☐	
6.	Se han identificado las estrategias y la asistencia técnica requerida y están dentro del presupuesto de evaluación para el programa.	☐	☐	
7.	La asistencia técnica necesaria está disponible.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Desarrollo de Indicadores – Ejercicio 5

Área Foco	Pregunta	Indicadores	Asistencia Técnica Necesaria
Relaciones	¿Están los voluntarios y pacientes satisfechos con la atención de la clínica?	- Encuestas de satisfacción de pacientes - Pruebas de satisfacción de voluntarios	Encuestas de satisfacción de pacientes de Anywhere Encuesta de voluntarios de Anywhere
	¿Estamos llegando a nuestra población beneficiaria?	% de pacientes clínicos vs. % de ciudadanos no asegurados en Mytown, EE.UU. # de pacientes clínicos idóneos/año	Informes de la Cámara de Comercio Creación de base de datos de pacientes
Resultados	¿Cómo se enteran los pacientes de la clínica?	- Análisis anual de registros de remisión telefónica - Pregunta de remisión en formulario de admisión de pacientes	Base de datos de registros telefónicos Formulario de admisión de pacientes de Anywhere
	¿Ahorra la clínica dinero a la comunidad?	- Costo/visita # de pacientes no asegurados atendidos en la sala de emergencia del hospital –comenzando el año antes de la apertura de la clínica	Cifras presupuestarias; antecedentes de pacientes Seguimiento de software de base de datos Dirección estratégica para el análisis
	¿Qué entrega la clínica?	- Diagnóstico más común - Costo/visita de hospital para diagnóstico común	Manual de trabajo/tablas DRG (personal del hospital) Aporte de datos del personal de cobranza del hospital
	¿Cómo ha impactado el voluntariado a los doctores, enfermeras, administradores y pacientes?	- Encuesta de voluntarios anual - Encuesta de satisfacción de pacientes # de voluntarios/año # de voluntarios contribuyendo a las operaciones de la clínica	Encuestas e instrumentos de análisis de Anywhere Base de datos de gestión de voluntarios Base de datos de donantes (¿Límite del Recaudador?)

Apéndice de Recursos

Este Apéndice entrega información sobre recursos impresos y electrónicos disponibles para apoyarle en el proceso de desarrollo de su modelo lógico.

1. Información y Ejemplos de Modelos Lógicos

University of Nevada, Reno Western CAPT web site
<http://www.unr.edu/colleges/educ/capta/prev/evaluate.htm>.

BJA Evaluation web site
<http://www.bja.evaluationwebsite.org>.

Schmitz, C. C. & Parsons, B. A. (1999). Everything you wanted to know about logic models but were afraid to ask. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.

2. Modelos Tipo Resultados de United Way of America

United Way of America web site
<http://www.unitedway.org/outcomes/contents.htm>

Measuring program outcomes: A practical approach.
United Way of America
701 North Fairfax Street
Alexandria, VA 22314
(703) 836-7100

3. Definiciones e Información de Teoría de Programa y Evaluación de Programas

Definiciones de Teoría de Programa

- *Modelo plausible y sensible de cómo se supone que un programa debe funcionar (Bickman, 1987, p. 5).*
- *Conjunto de supuestos sobre las relaciones entre la estrategia y tácticas que el programa ha adoptado y los beneficios sociales que se espera produzca (Rossi, Freeman, & Lipsey, 1999, p.98).*
- *Una teoría de programa es la cadena de objetivos total que vincula los insumos con las actividades, las actividades con...los productos, ...los productos con ...los resultados y ...los resultados con las metas finales (Patton, 1997, p. 218).*
- *Conjunto de supuestos, principios y/o proposiciones interrelacionadas para explicar o guiar las acciones sociales (Chen, 1990, p. 40).*
- *Explicación de los vínculos causales que conectan los insumos del programa con los resultados esperados del programa (Weiss, 1998, p. 55).*
- *Cadena de supuestos causales que conecta entre sí los recursos, actividades, resultados intermedios y metas finales de un programa (Wholey, 1987, p. 78).*

Apéndice de Recursos

Bickman, L. (Ed.). (1987). Using program theory in evaluation. *New Directions for Program Evaluation Series* (no. 33). San Francisco: Jossey-Bass.

Chen, H. T. (1990). *Theory Driven Evaluations*. Newbury Park, CA: Sage.

Wholey, J. S. (Ed). (1987). *Organizational Excellence: Stimulating Quality and Communicating Value*. Lexington, MA: Lexington Books.

Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (Eds.). (1994). *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for Studying Programs and Policies*. (2nd Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

4. Ejemplos de Modelos Lógicos WKKF

Sitio web WKKF
<http://www.wkkf.org>

W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook.
Para pedidos contactar:

W.K. Kellogg Foundation
1255 Hill Brady Road
Battle Creek, MI 49015
(269) 964-0700
[item number 1203]

Parsons, B. A. (1999). *Making Logic Models More Systemic*. Ensayo presentado en la Reunión Anual de American Evaluation Association, Orlando, FL, November 1999.

Parsons, B. A., Schmitz, Co (1999) *Everything You Wanted to Know About Logic Models But Were Afraid to Ask*. Ensayo presentado en la Reunión Anual de American Evaluation Association, Orlando, FL, November 1999.

5. Información Sobre Desarrollo y Uso de Modelos Lógicos

The Evaluation Forum (1999). *Outcomes for Success*.

The Evaluation Forum
1932 First Avenue, Suite 403
Seattle, WA 98101
(206) 269-0171

Freddolino, P. P. (1999). *The Program Logic Model: What It Is and How To Teach It*. A pre-conference workshop presented at the 1999 Conference of the Michigan Association for Evaluation, East Lansing, MI, May.

Targeting Outcomes of Programs.
<http://deal.unl.edu/TOP/synopsis.htm>

Innovation Network, Inc. electronic logic model development tool.
<http://www.inetwork.org>

6. Información de Planificación de la Evaluación

Sitio Web WKKF
<http://www.wkkf.org>

W.K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook.
Para pedidos contactar:

W.K. Kellogg Foundation
1255 Hill Brady Road
Battle Creek, MI 49015
(269) 964-0700
[item number 1203]

Taking Stock.
<http://www.horizon-research.org>

The Evaluation Forum (1994). *A Field Guide To Outcome-based Program Evaluation*.

The Evaluation Forum
1932 First Avenue, Suite 403
Seattle, WA 98101
(206) 269-0171

Rossi, P. H., Freeman, H. E., & Lipsey, M. W. (1999). *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Apéndice de Formularios

Este Apéndice proporciona las plantillas de trabajo y listas de revisión para los Ejercicios 1-5:

Planificación e Implementación del Programa de Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Ejercicios 1 y 2

Lista de Revisión del Ejercicio 1

Lista de Revisión del Ejercicio 2

Planificación de Desarrollo del Modelo Lógico de Teoría del Cambio

Plantilla del Ejercicio 3

Lista de Revisión del Ejercicio 3

Evaluación del Desarrollo del Modelo Lógico y Desarrollo de Indicadores

Plantilla del Ejercicio 4

Lista de Revisión del Ejercicio 4

Ejercicio 5

Lista de Revisión del Ejercicio 5

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Implementación del Programa – Ejercicios 1 y 2

RECURSOS	ACTIVIDADES	RESUMEN DE PRODUCTOS	RESULTADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	IMPACTO
<i>Para realizar nuestro conjunto de actividades, necesitaremos lo siguiente:</i>	<i>Para abordar nuestro problema o activo, realizaremos las siguientes actividades:</i>	<i>Esperamos que una vez realizadas, éstas actividades producirán la siguiente evidencia de prestación de servicios:</i>	<i>Esperamos que si se realizan, estas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro de 1-3 y 4-6 años:</i>	<i>Esperamos que si se realizan, estas actividades llevarán a los siguientes cambios dentro de 7-10 años:</i>

Lista de Revisión del Ejercicio 1

Criterios de Calidad del Avance Hacia los Resultados – 1		Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1.	Se toma en consideración una variedad de audiencias públicos durante la especificación de productos, resultados e impactos creíbles.	☐	☐	
2.	Los participantes y/o socios elegidos como objetivo son descritos y cuantificados como productos (por ejemplo, 100 profesores de 5 escuelas de enseñanza secundaria rurales).	☐	☐	
3.	Los eventos, productos o servicios listados se describen como productos en términos de un tratamiento o dosis (por ejemplo, 30 agricultores participarán en al menos 3 sesiones del programa, o se distribuirá el plan de estudios al menos a 12 agencias).	☐	☐	
4.	La intensidad de la intervención o tratamiento es apropiada para el tipo de participante previsto (por ejemplo, los participantes de más alto riesgo justifican mayores intensidades).	☐	☐	
5.	La duración de la intervención o tratamiento es apropiada para el tipo de participante previsto (por ejemplo, los participantes de más alto riesgo justifican una mayor duración).	☐	☐	
6.	Los resultados reflejan pasos razonables y progresivos que los participantes pueden dar hacia los resultados a más largo plazo.	☐	☐	
7.	Los resultados abordan la conciencia, actitudes, percepciones, conocimiento, aptitudes y/o comportamiento de los participantes.	☐	☐	
8.	Los resultados están dentro del alcance del control o esfera de influencia razonable del programa.	☐	☐	
9.	Parece justo o razonable hacer al programa responsable de los resultados especificados.	☐	☐	
10.	Los resultados son específicos, medibles, orientados hacia la acción, realistas y temporizados.	☐	☐	
11.	Los resultados se anotan como afirmaciones de cambio (por ejemplo, las cosas aumentan, disminuyen o se mantienen igual).	☐	☐	
12.	Los resultados son obtenibles dentro de los períodos de financiamiento y presentación de informes especificados.	☐	☐	
13.	El logro del impacto, como fue especificado, no está más allá del alcance del programa.	☐	☐	

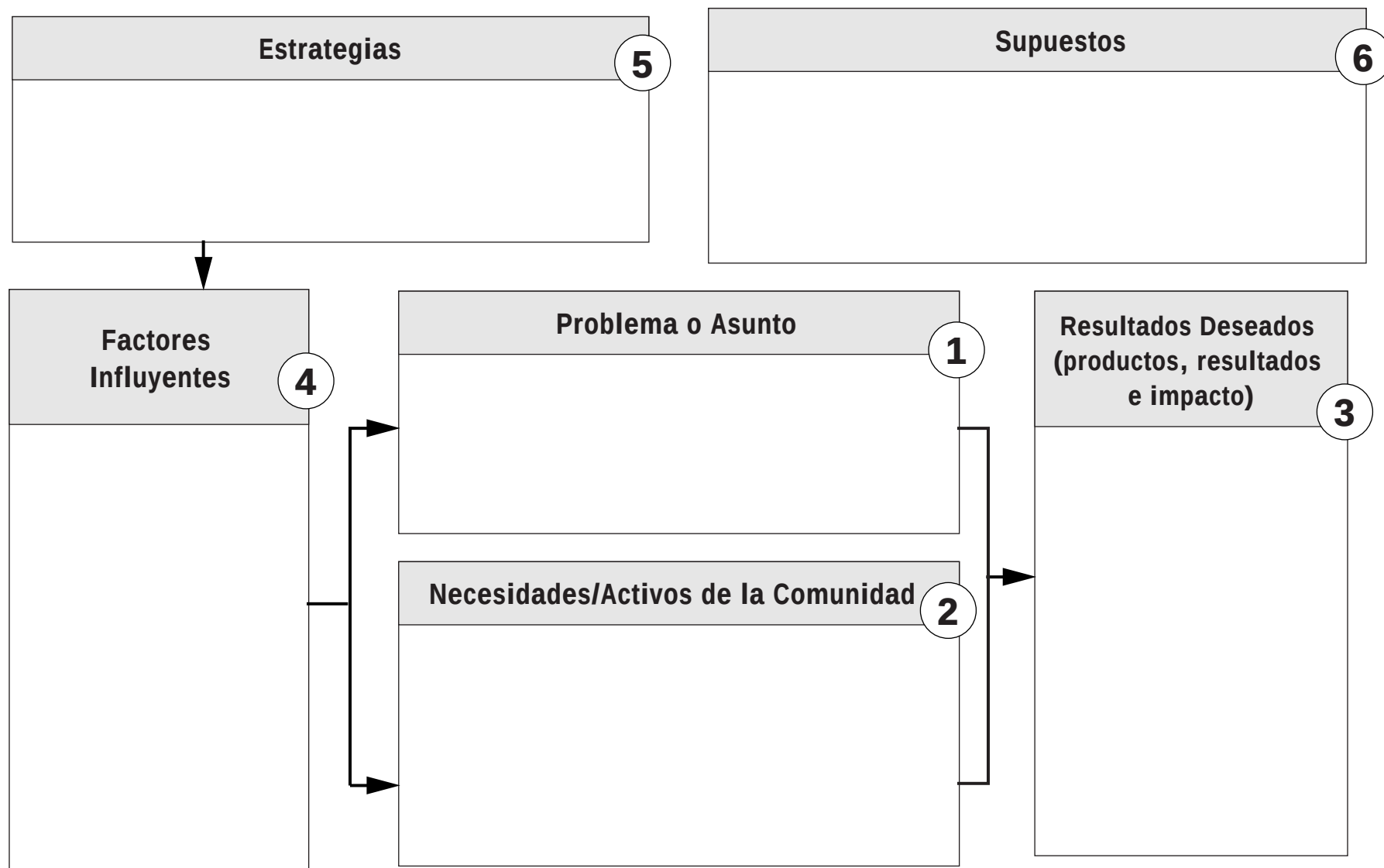
Apéndice de Formularios

Lista de Revisión del Ejercicio 2

Criterios de Calidad de la Teoría en Acción		Sí	Aún No	Comentarios/Revisiones
1.	Se han listado las actividades principales necesarias para implementar el programa.	☐	☐	
2.	Las actividades están claramente conectadas con la teoría del programa especificada.	☐	☐	
3.	Se han listado los recursos principales necesarios para implementar el programa.	☐	☐	
4.	Los recursos coinciden con el tipo de programa.	☐	☐	
5.	Todas las actividades cuentan con recursos suficientes y apropiados.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Planificación del Programa – Ejercicio 3



Apéndice de Formularios

Lista de Revisión del Ejercicio 3

Lista de Revisión del Ejercicio Tres		Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1.	El(los) problema(s) a ser resuelto(s) o asunto(s) a ser abordado(s) por el programa planificado está(n) claramente planteado(s).	☐	☐	
2.	Hay una conexión clara y específica entre las necesidades/ activos comunitarios identificados y el(los) problema(s) a ser resuelto(s) (o asunto(s) a ser abordado(s).	☐	☐	
3.	La amplitud de las necesidades/activos comunitarios fue identificada mediante el conocimiento de expertos/ profesionales, una evaluación de necesidades y/o proceso de delineamiento de activos.	☐	☐	
4.	Los resultados/cambios deseados en la comunidad y/o visión del futuro buscado finalmente por los programadores es/son específico(s).	☐	☐	
5.	Los factores influyentes fueron identificados y citados del conocimiento de expertos/profesionales y/o revisión de la literatura.	☐	☐	
6.	Las estrategias de cambio fueron identificadas y citadas del conocimiento de expertos/profesionales y/o revisión de la literatura.	☐	☐	
7.	Se ha identificado la conexión entre los factores influyentes conocidos y las estrategias de cambio general.	☐	☐	
8.	Los supuestos planteados para el cómo y porqué las estrategias de cambio identificadas deben funcionar en su comunidad están claros.	☐	☐	
9.	Hay consenso entre los participantes de que el modelo describe con exactitud el programa propuesto y sus resultados intencionados.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico
 Plantilla de Planificación de la Evaluación – Ejercicio 4

Área Foco de Evaluación	Público	Pregunta	Uso

Apéndice de Formularios

Lista de Revisión del Ejercicio 4

Criterios de Calidad de la Formulación de Preguntas	Sí	Aún No	Comentarios/ Revisiones
1. Se toma en cuenta una variedad de públicos durante la especificación de preguntas.	☐	☐	
2. Las preguntas seleccionadas son aquellas con la más alta prioridad.	☐	☐	
3. Cada pregunta elegida reúne información útil.	☐	☐	
4. Cada pregunta plantea sólo una interrogante (es decir, el alcance de X, Y, y Z no es apropiado).	☐	☐	
5. Está claro cómo la pregunta se relaciona con el modelo lógico del programa.	☐	☐	
6. Las preguntas son específicas respecto de qué información se necesita.	☐	☐	
7. Las preguntas capturan las “lecciones aprendidas” sobre su trabajo a lo largo del camino.	☐	☐	
8. Las preguntas capturan las “lecciones aprendidas” sobre su teoría de programa a lo largo del camino.	☐	☐	

Desarrollo del Modelo Lógico

Plantilla de Desarrollo de Indicadores – Ejercicio 5

Área Foco	Pregunta	Indicadores	Asistencia Técnica Necesaria

Apéndice de Formularios

Lista de Revisión del Ejercicio 5

Criterios de Calidad del Establecimiento de Indicadores		Sí	Aún No	Comentarios/Revisiones
1.	Las áreas foco reflejan las preguntas formuladas por una variedad de públicos. Los indicadores responden a las áreas foco y preguntas identificadas.	☐	☐	
2.	Los indicadores son EMORT – Específicos, Medibles, Orientados Hacia la Acción, Realistas y Temporizados.	☐	☐	
3.	El costo de recolectar datos sobre los indicadores está dentro del presupuesto de evaluación.	☐	☐	
4.	Se conoce la fuente de los datos.	☐	☐	
5.	Está claro cuáles estrategias de recolección, gestión y análisis de datos serán las más apropiadas para cada indicador.	☐	☐	
6.	Se han identificado las estrategias y la asistencia técnica requerida y están dentro del presupuesto de evaluación para el programa.	☐	☐	
7.	La asistencia técnica necesaria está disponible.	☐	☐	



W.K.KELLOGG
FOUNDATION

One Michigan
Avenue East
Battle Creek, MI
49017-4058
USA
269-968-1611
TDD on site
Telex: 4953028
Facsimile: 269-968-0413
Internet: <http://www.wkkf.org>