

Guía del modelo Getting to Outcomes (GTO) para la Psicología de la Intervención Social

Adaptación para uso no comercial a partir de *Getting To Outcomes™ 2004: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*. RAND Corporation (Chinman, Imm, & Wandersman, 2004).

Adaptación de David Carmona Barrales

© Sociedad Española de Psicología de la Intervención Social



Introducción: Más allá de las buenas intenciones

En la Psicología de la Intervención Social, la voluntad de generar un cambio positivo es el motor, pero no es suficiente para garantizar el éxito. Muchos programas bienintencionados fracasan por una planificación deficiente, una implementación descontrolada o la incapacidad de demostrar sus resultados. El modelo *Getting to Outcomes (GTO)*, desarrollado por Wandersman y su equipo, ofrece un marco de trabajo sistemático para superar estos desafíos (Chinman, Imm, & Wandersman, 2004).

GTO no es una teoría abstracta, sino un manual de operaciones en 10 pasos que guía a los equipos desde la concepción de una idea hasta su sostenibilidad a largo plazo. Su enfoque se centra en el uso de la evidencia, la evaluación continua y la mejora constante, asegurando que los recursos se inviertan de manera eficaz y que los programas generen un impacto real y medible en la comunidad.

Esta guía desglosa cada uno de los 10 pasos, combinando el rigor conceptual con ejemplos prácticos para facilitar su aplicación por parte de estudiantes y profesionales de la psicología.

El modelo GTO puede resultar especialmente útil en el ámbito local y comunitario, donde los recursos son limitados y la presión por responder a necesidades sociales urgentes es constante. Al proporcionar un lenguaje común y una estructura clara, este enfoque facilita la coordinación entre profesionales de distintos perfiles, fomenta la transparencia en la toma de decisiones y contribuye a fortalecer la legitimidad de las intervenciones sociales ante la ciudadanía y las instituciones.

Paso 1: Identificación de Necesidades y Recursos

Definición Conceptual: Es el proceso sistemático para identificar y definir la naturaleza y extensión de un problema social en una comunidad específica, así como los recursos, fortalezas y activos existentes que pueden ser movilizados para abordarlo. Se fundamenta en el principio de que una intervención solo puede ser efectiva si responde a una necesidad real y aprovecha las capacidades locales.

¿En qué consiste? Antes de proponer cualquier solución, debemos actuar como detectives. ¿Qué está pasando realmente? ¿A quién le afecta? ¿Con qué herramientas contamos ya en la comunidad? No se trata de suponer el problema, sino de investigarlo con datos (cuantitativos y cualitativos) y hablando con las personas implicadas.

① Preguntas Clave:

- ¿Cuál es el problema principal y cuáles son sus causas y consecuencias?
- ¿Qué población está más afectada (prevalencia, incidencia)?
- ¿Qué factores de riesgo y de protección están presentes en la comunidad?
- ¿Qué recursos, programas o iniciativas ya existen para abordar este problema? ¿Funcionan?
- ¿Qué opina la comunidad sobre el problema y las posibles soluciones?

② Ejemplo Práctico:

- ⇒ Proyecto: *Prevención de la soledad no deseada en personas mayores en un barrio urbano.*
- ⇒ Acciones:
 1. *Datos cuantitativos: Analizar estadísticas municipales sobre la cantidad de personas mayores de 70 años que viven solas.*
 2. *Datos cualitativos: Realizar grupos focales con personas mayores y entrevistas con personal técnico y agentes sociales.*
 3. *Mapeo de recursos: Identificar si existen centros cívicos, asociaciones vecinales, voluntariado, programas de teleasistencia... y evaluar su alcance actual.*
- ⇒ Resultado: *Por ejemplo, se detecta que, aunque existen recursos, muchas personas mayores no participan por barreras arquitectónicas y por desconocimiento de la oferta. La necesidad no es solo crear actividades, sino hacerlas accesibles y comunicarlas eficazmente.*

Paso 2: Establecimiento de Metas y Objetivos

- ① **Definición Conceptual:** Consiste en la formulación clara, específica y medible de los resultados deseados del programa. Las metas son declaraciones amplias sobre el impacto final, mientras que los objetivos son los hitos concretos y cuantificables que se deben alcanzar para lograr esas metas.
- ② **¿En qué consiste?** Una vez que conocemos el problema, necesitamos un mapa que nos diga a dónde queremos llegar. La meta es el destino final (ej. "reducir la soledad no deseada"). Los objetivos son las indicaciones concretas del GPS (ej. "incrementar en un 30% la participación de mayores en actividades sociales en 12 meses"). Se suelen usar los criterios **SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

① Preguntas Clave:

- ¿Cuál es el cambio global que queremos lograr a largo plazo (meta)?
- ¿Qué resultados específicos y medibles demostrarán que nos estamos acercando a la meta (objetivos)?
- ¿Para quiénes son estos cambios (población diana)?
- ¿En cuánto tiempo esperamos lograr estos objetivos?

Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Meta: Reducir la percepción de soledad y el aislamiento social entre las personas mayores del barrio.*
- ⇒ *Objetivos SMART:*
 - *Objetivo 1: Incrementar en un 40% el número de personas mayores de 70 años que participan en, al menos, una actividad social semanal organizada por el centro cívico en los próximos 12 meses.*
 - *Objetivo 2: Reducir en 15 puntos el índice de soledad (medido con una escala estandarizada como la Escala de Soledad de UCLA) en el 70% de los nuevos participantes tras 6 meses de intervención.*

Paso 3: Búsqueda de Intervenciones Basadas en la Evidencia

- ⓘ **Definición Conceptual:** Implica revisión de la literatura científica y de bases de datos de programas para identificar intervenciones que han demostrado empíricamente su eficacia para alcanzar metas y objetivos similares a los planteados.
- Ⓢ **¿En qué consiste?** No tenemos que reinventar la rueda. Es muy probable que otros profesionales ya se hayan enfrentado a un problema similar. Este paso consiste en buscar qué programas han funcionado en otros lugares según la ciencia. Es como si un médico, antes de recetar un tratamiento, consultara los estudios que avalan su efectividad.

Preguntas Clave:

- ¿Qué modelos, programas o estrategias han demostrado ser eficaces para abordar nuestro problema en poblaciones similares?
- ¿Cuáles son los componentes clave (*core components*) de esas intervenciones exitosas?
- ¿Dónde podemos encontrar esta información (ej. clearinghouses¹, repositorios y otras bases de datos como Cochrane, Campbell Collaboration, guías de práctica clínica)?

Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Acción: Se realiza una búsqueda en y repositorios de buenas prácticas.*
- ⇒ *Resultado: Se identifican dos modelos prometedores: 1) Programas de "visitas amistosas" (friendly visiting) por parte de personas voluntarias, que han demostrado ser eficaces para reducir el aislamiento. 2) Grupos de socialización y aprendizaje intergeneracional, que mejoran el bienestar subjetivo. Se decide combinar elementos de ambos.*

¹ Los clearinghouses son bases de datos o repositorios en línea que recopilan, evalúan y resumen la evidencia de la investigación sobre la efectividad de ciertas intervenciones, políticas o programas. Actúan como intermediarios para ayudar a profesionales a acceder a investigaciones y programas con evidencia.

Paso 4: Adaptación de la Intervención al Contexto

Definición Conceptual: Es el proceso de ajustar o adaptar una intervención basada en la evidencia a las características, cultura, recursos y necesidades específicas de la comunidad local, sin comprometer sus componentes esenciales que la hacen efectiva (*core components*).

¿En qué consiste? Lo que funciona en Helsinki puede no funcionar igual en Sevilla. Un programa "de manual" debe adaptarse a la realidad local. ¿Las actividades propuestas son culturalmente relevantes? ¿Tenemos los recursos para implementarlo tal cual? Se trata de adaptar todo lo posible partiendo de un patrón que sabemos que funciona.

Preguntas Clave:

¿La intervención seleccionada es adecuada para las características culturales, sociales y demográficas de nuestra población?

¿Se alinea con los valores y recursos de nuestra organización?

¿Qué adaptaciones son necesarias para maximizar su aceptación y efectividad?

¿Cómo podemos hacer estas adaptaciones sin eliminar los componentes clave que la hacen funcionar?

Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Intervención elegida: Programa de "visitas amistosas".*
- ⇒ *Adaptación: El modelo original se basa en voluntariado jóvenes. En el barrio, se detecta que hay muchas personas recién jubiladas con ganas de colaborar. Se decide adaptar el programa para que el voluntariado joven principal sea "par" de voluntariado de edad avanzada, lo que puede generar más confianza y empatía. Las actividades de socialización se adaptan a las costumbres locales (ej. tertulias en espacios abiertos en lugar de salas).*

Paso 5: Evaluación de la Capacidad Organizativa

Definición Conceptual: Análisis de los recursos, habilidades, conocimientos y estructuras organizativas necesarias para implementar el programa seleccionado con alta calidad y fidelidad. Incluye la evaluación del personal, la financiación, la infraestructura y el apoyo directivo.

¿En qué consiste? Tenemos un plan fantástico, pero... ¿podemos llevarlo a cabo? Este paso es una dosis de realismo. Hay que evaluar si tenemos el personal con la formación adecuada, el dinero suficiente, las instalaciones necesarias y el apoyo de quienes toman las decisiones. Si falta algo, hay que crear un plan para conseguirlo (*capacity building*).

💡 Preguntas Clave:

- ¿Tenemos suficiente personal con las habilidades requeridas? ¿Necesitan formación?
- ¿Contamos con la financiación necesaria para todo el ciclo del proyecto?
- ¿Disponemos del espacio físico, material y tecnología adecuados?
- ¿Existe un apoyo claro por parte de la dirección y otros actores clave?

❓ Ejemplo Práctico:

- ⌚ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⌚ *Análisis de Capacidad: Se concluye que el equipo tiene experiencia en dinamización de grupos, pero no en reclutamiento y gestión de voluntariado. El presupuesto es suficiente para el primer año, pero no está garantizado para el segundo.*
- ⌚ *Plan de Acción: Se decide incluir en el proyecto una partida para un curso de formación en gestión de voluntariado para el equipo técnico. Se planifica una estrategia de búsqueda de financiación para el segundo año desde el inicio.*

Paso 6: Planificación de la Implementación

- ℹ️ **Definición Conceptual:** Desarrollo de un plan de acción detallado que especifica quién hará qué, cuándo, dónde y cómo. Este plan debe documentar todos los procedimientos, tareas, cronogramas y responsabilidades para llevar a cabo la intervención tal y como fue diseñada.
- ⌚ **¿En qué consiste?** Se detallan todas las tareas, desde imprimir folletos y reservar salas hasta realizar la primera sesión de grupo. Se asignan responsables y fechas límite para todo. Un buen plan evita la improvisación y asegura que todos en el equipo sepan exactamente lo que tienen que hacer. Herramientas como los diagramas de Gantt son muy útiles aquí.

💡 Preguntas Clave:

- ¿Cuáles son todas las tareas necesarias para lanzar y mantener el programa?
- ¿Quién es el responsable de cada tarea?
- ¿Cuál es el cronograma para cada actividad (fechas de inicio y fin)?
- ¿Cómo se coordinará el equipo y cómo se comunicarán los avances?

💡 Ejemplo Práctico:

- ⌚ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⌚ *Plan de Implementación (fragmento):*
 - *Tarea 1.1: Diseño de campaña de captación voluntariado. Responsable: Psicóloga A. Plazo: X.*
 - *Tarea 1.2: Entrevistas y selección de voluntariado. Responsable: Psicóloga A y B. Plazo: X.*
 - *Tarea 2.1: Formación inicial para el voluntariado. Responsable: Psicóloga B. Fecha: x.*
 - *Tarea 3.1: Contacto y derivación de participantes desde servicios sociales de atención primaria. Responsable: Trabajadora Social C. Plazo: Continuo desde el día x.*

Paso 7: Evaluación del Proceso

- ① **Definición Conceptual:** Monitorización y evaluación continua de la implementación del programa para determinar si se está llevando a cabo según lo planificado. Mide aspectos como el alcance (a cuántas personas se llega), la dosis (cuánta intervención reciben) y la fidelidad (*fidelity*), es decir, el grado en que la implementación se adhiere a los componentes clave del modelo original.
- ② **¿En qué consiste?** Ahora toca supervisar que el plan no se desvíe de su rumbo. ¿Estamos llegando a la gente que dijimos que llegaríamos? ¿Estamos haciendo las actividades que planeamos? ¿Las estamos haciendo bien, como dice el "manual" del programa? Esta evaluación nos permite corregir problemas sobre la marcha, en lugar de esperar al final para darnos cuenta de que algo falló.

③ Preguntas Clave:

- ¿Se están implementando todas las actividades planificadas?
- ¿Estamos alcanzando a la población diana prevista?
- ¿Los participantes reciben la "cantidad" de intervención programada (ej. número de sesiones)?
- ¿Se está implementando el programa con la calidad y fidelidad al modelo original?

④ Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Evaluación de Proceso: Se utilizan registros de asistencia para medir el alcance y la dosis. Un observador externo utiliza una checklist de fidelidad durante las sesiones de formación de voluntariado para asegurar que se cubren todos los contenidos clave. Se descubre que la asistencia a los grupos de socialización es baja los viernes por la tarde, por lo que se decide cambiar el horario al martes por la mañana tras consultar con los participantes.*

Paso 8: Evaluación de Resultados

- ① **Definición Conceptual:** Medición sistemática de los efectos del programa en la población participante. Compara los resultados obtenidos con los objetivos SMART definidos en el Paso 2 para determinar si la intervención ha producido los cambios deseados.
- ② **¿En qué consiste?** Es la hora de la verdad. ¿Ha servido para algo todo nuestro esfuerzo? Aquí medimos si hemos cumplido los objetivos que nos marcamos al principio. Si nuestro objetivo era reducir la soledad, ahora medimos si la soledad realmente ha disminuido en nuestros participantes. Para ello, solemos usar mediciones antes y después de la intervención (*pre-post*), y si es posible, comparamos con un grupo de control que no recibió el programa.

③ Preguntas Clave:

- ¿Hemos alcanzado los objetivos SMART que establecimos?
- ¿En qué medida ha cambiado la situación de los participantes (conocimientos, actitudes, comportamientos, bienestar)?
- ¿Podemos atribuir estos cambios a nuestro programa?

Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Evaluación de Resultados:*
 1. Se administra la Escala de Soledad de UCLA a todos los participantes al inicio del programa (medición pre).
 2. Tras 6 meses de participación, se vuelve a administrar la misma escala (medición post).
 3. Se comparan las puntuaciones. El análisis muestra una reducción media estadísticamente significativa de 18 puntos en la escala, superando el objetivo del 15%. También se verifica que la participación en actividades sociales ha aumentado un 45%, superando el objetivo del 40%.

Paso 9: Mejora Continua de la Calidad

- ① **Definición Conceptual:** Es un proceso cíclico que utiliza los datos de la evaluación de proceso (Paso 7) y de resultados (Paso 8) para identificar fortalezas y debilidades del programa y realizar ajustes informados con el fin de mejorar su calidad y efectividad de forma continua.
- ② **¿En qué consiste?** La evaluación no es solo para conocer el alcance de los resultados. Es para aprender y mejorar. En este paso, reunimos toda la información que hemos recogido (qué funcionó, qué no, por qué) y la usamos para hacer el programa aún mejor para el siguiente ciclo o para la siguiente cohorte de participantes. Es un ciclo de: **Planificar -> Hacer -> Verificar -> Actuar.**

Preguntas Clave:

- ¿Qué nos dicen los datos de evaluación sobre lo que funciona bien y lo que no?
- ¿Cómo podemos usar esta información para refinar el programa?
- ¿Qué cambios específicos podemos implementar para mejorar la eficiencia, la fidelidad o los resultados?

Ejemplo Práctico:

- ⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*
- ⇒ *Análisis: Los datos de resultados fueron excelentes, pero la evaluación de proceso mostró una alta tasa de abandono de voluntarios/as en los primeros tres meses. Las entrevistas de salida con ellos/as revelaron que se sentían "poco apoyados/as".*
- ⇒ *Acción de Mejora: Para el siguiente año, se decide implementar reuniones mensuales de seguimiento y apoyo grupal para el equipo de voluntariado, lideradas por una de las psicólogas del proyecto, para mejorar su retención y bienestar.*

Paso 10: Sostenibilidad

 **Definición Conceptual:** Proceso de planificación e implementación de estrategias para asegurar que un programa efectivo y sus beneficios se mantengan a lo largo del tiempo, una vez que la financiación o el apoyo iniciales hayan finalizado.

 **¿En qué consiste?** Hemos creado un programa que funciona y es valioso. ¿Cómo evitamos que desaparezca cuando se acabe la subvención inicial? La sostenibilidad se planifica desde el principio. Implica buscar diversas fuentes de financiación, integrar el programa en las estructuras existentes (ej. en los servicios sociales municipales), formar al personal local para que pueda continuar con él y demostrar continuamente su valor a los stakeholders (partes interesadas).

Preguntas Clave:

¿Cómo se financiará el programa a largo plazo?

¿Cómo podemos integrar el programa en la estructura de nuestra organización o de otras organizaciones comunitarias?

¿Hemos creado manuales y protocolos para que otros puedan replicar el programa?

¿Cómo seguiremos comunicando el valor y el impacto del programa a la entidad financiadora y a la comunidad?

Ejemplo Práctico:

⇒ *Proyecto: Prevención de la soledad no deseada.*

⇒ *Plan de Sostenibilidad:*

1. *Presentar los excelentes resultados de la evaluación (Paso 8) al ayuntamiento para solicitar que el programa se incluya en la cartera de servicios sociales municipales con una partida presupuestaria estable.*
2. *Establecer un convenio con la Universidad local para que estudiantes del Grado en Psicología o de un Máster de Psicología de la Intervención Social puedan realizar sus prácticas curriculares ayudando en el proyecto, asegurando un flujo constante de personal de apoyo.*
3. *Crear un "Manual del Voluntario/a" y un protocolo de implementación detallado para facilitar la continuidad del programa incluso si hay rotación de personal técnico.*

Referencias Clave

Chinman, M., Imm, P., & Wandersman, A. (2004). *Getting To Outcomes™ 2004: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR101.html

UCLA Center for Public Health and Disasters & RAND Corporation. (s.f.). *Getting to Outcomes®: A guide to improving community emergency preparedness programs*. RAND Corporation. <https://www.rand.org/pubs/tools/TL259/introduction.html>