PROYECTO

QUEIRON II

Evaluar la educación para el desarrollo

Aprendiendo a evaluar el impacto de las intervenciones de EpD

Queirón II. Aprendiendo a evaluar el impacto de las intervenciones de EpD

Coordinación de la investigación y de la publicación
Mª Paz Torres Martín de Rosales
Mª Dolores Ochoa Rodríguez

Consultoría y acompañamiento en el proceso de investigación
Periferia Consultoría Social

Texto y estilo
Mª José García Cardeña

Diseño y maquetación: Tarma, estudio gráfico

Impresión: Gráficas Alsur

Depósito Legal: GR-1139-2019

Edita:

Albihar Fundación

Fundación Albihar
CIF: G-18468165
Agustina de Aragón. 31 A. 3º D
18004. Granada (España)
Tlf/Fax.: +34 958 13 39 01
www.fundacionalbihar.org
albihar@fundacionalbihar.org

Esta obra está licenciada bajo Licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 3.0 España:

Se puede descargar gratuitamente este documento, en formato PDF, en: www.fundacionalbihar.org

Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. No se puede alterar, transformar o generar obra derivada a partir de esta obra.
Para ver una copia de esta licencia: http://creativecommons.

Esta publicación forma parte de la investigación 01003/2015 realizada por la Fundación Albihar y financiada por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID). El contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no refleja necesariamente la opinión de la AACID.

Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN

Introducción 5

Presentación del estudio de la investigación 9

El impacto en la EpD 19

Elementos que dificultan la valoración y medición del impacto de los procesos de EpD 37

Nuestra propuesta 53

Apendice 69

Agradecimientos 81

Os presentamos el documento **"Aprendiendo a evaluar el impacto de las intervenciones de Educación para el Desarrollo"**.

Esta publicación es el resultado de la segunda fase del proceso de investigación, "QUEIRÓN: Evaluar la Educación para el Desarrollo", que la Fundación Albihar, acompañada por Periferia Consultoría Social, puso en marcha en el año 2013, gracias a la financiación de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).

En aquella primera parte del estudio, reflexionamos en torno a la importancia de la evaluación de los procesos de Educación para el Desarrollo (en adelante EpD). Y analizamos diferentes enfoques y herramientas que las organizaciones utilizan para evaluar sus experiencias[1].

Con esta segunda fase, quisimos hacer frente a uno de los retos que aún siguen pendientes en la práctica evaluativa, que es la valoración del impacto de las intervenciones de EpD.

Con este propósito, pusimos en marcha este estudio que llamamos, **"Queirón II: Aprender a evaluar el impacto de nuestras intervenciones en EpD"**, con el que hemos querido ofrecer a las organizaciones un espacio de reflexión, debate y construcción colectiva de saberes, en torno a la evaluación del impacto de sus intervenciones de Educación para el Desarrollo.

1 Ochoa, M.D. y Torres, M.P. (2014). "Evaluar la Educación para el Desarrollo. Aprendiendo de nuestras experiencias." ALBIHAR/AACID
https://www.fundacionalbihar.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa_Queiron-Evaluar-la-EpD.pdf

Lo hacemos desde la convicción de que la evaluación del impacto de nuestras intervenciones de EpD constituye un reto que no podemos seguir eludiendo y con la intención de que todo lo que aquí compartimos sirva para superar la percepción que, desde gran parte del sector, se tiene de la evaluación de impacto como algo imposible e inabarcable para las organizaciones.

En este documento, encontraréis todas las reflexiones y aprendizajes en materia de evaluación de impacto en la EpD que hemos podido extraer de los diferentes momentos de este proceso de estudio e investigación, tomando como punto de partida tres cuestiones que han orientado todo el proceso:

1. Conocer el concepto de impacto que manejan las organizaciones en sus intervenciones de EpD.
2. Conocer cómo las organizaciones miden o valoran el impacto de sus intervenciones y qué metodologías y herramientas suelen utilizar para valorar su impacto en EpD.
3. Analizar los elementos identificados por las organizaciones que facilitan y/o dificultan la medición o valoración de su impacto en EpD.

Estructura de la Guía

Este estudio se ha organizado en 5 capítulos:

- En el primero se describen las diferentes **etapas de este proceso** de estudio e investigación.
- En el segundo capítulo nos acercamos al **concepto que las organizaciones tienen del impacto**, identificando aquellos elementos que son característicos de dicho concepto, dentro del ámbito de la EpD.
- En el tercer capítulo identificamos, clasificamos y analizamos las **principales dificultades, límites y frenos** con los que se encuentran las organizaciones a la hora de valorar el impacto en sus intervenciones de EpD.
- A continuación, en el capítulo cuarto presentamos una **síntesis de los aprendizajes** que hemos obtenido tras el proceso de análisis del diseño de los marcos lógicos compartidos por algunas de las organizaciones que han participado en el estudio. Junto a ello presentamos una propuesta de **"itinerario de evaluación de impacto"**, elaborado a partir de las reflexiones e ideas que hemos podido extraer en el tiempo y espacios compartidos con las organizaciones y el resto de personas que han participado en el proceso.
- Para finalizar, en el capítulo 5, se presentan los resultados del **análisis de los indicadores** que las organizaciones utilizan para medir o valorar esos impactos, así como una serie de recomendaciones, que creemos, pueden ser útiles a la hora de diseñar y seleccionar indicadores en la EpD.

Compartimos este documento con la esperanza de que sirva para reflexionar, aprender y, sobre todo, motivar a las organizaciones a dedicar tiempo y esfuerzo en la evaluación de sus procesos de EpD.

¿Por qué se ha llevado a cabo el estudio? Contexto

Son muchas las organizaciones que, a través de sus intervenciones de EpD, buscan generar cambios en la sociedad y el planeta construyendo una ciudadanía global concienciada y comprometida con los grandes desafíos actuales. Pero **¿cómo podemos conocer y evidenciar que esos procesos de EpD que ponemos en marcha generan los cambios que nos proponemos alcanzar?**

Para poder evidenciar dichos cambios contamos con los procesos de evaluación que se perfilan como la estrategia indispensable que nos permite reflexionar sobre nuestras intervenciones de EpD, ayudándonos a:

1. **Aprender de nuestra propia experiencia**, y así, basándonos en los aspectos que mejor funcionan y tienen mejor desempeño, poder elegir y aplicar nuevos enfoques y estrategias para futuras intervenciones.

2. **Conocer y evidenciar los cambios** que se han generado, es decir, mostrar si a través de nuestra intervención de EpD hemos logrado, o no, los cambios que nos propusimos.

Si bien es cierto que las organizaciones reconocemos la importancia de la evaluación, también lo es que sigue siendo una actividad poco frecuente y hacia la que existen bastantes resistencias, más aún cuando lo que se plantea es evaluar el impacto de las intervenciones de EpD.

Es ahora cuando nos surge una duda lógica, ¿por qué las organizaciones que reconocen la importancia de la evaluación no terminan de comprometerse con ella?

> "...Creo que aquí nosotras, también tenemos que asumir nuestra parte también de responsabilidad. Porque muchas veces nos planteamos la evaluación, pero porque me la pide el financiador, pero en realidad no lo tomamos muy en serio. Sabemos que sí, que esto de alguna manera al final, cala. Pero creo que también tenemos que hacer un esfuerzo por seguir profundizando en estos temas de los que estamos hablando..."

Una posible causa se encuentra en las dificultades que plantean los procesos de evaluación, especialmente los de evaluación de impacto, en el contexto propio de las organizaciones y en el contexto en el que se desarrollan sus intervenciones de EpD.

Somos conscientes de que la posibilidad de determinar el impacto de una intervención de Educación para el Desarrollo es una tarea que puede ser complicada pero, como ya apuntábamos en el estudio Queirón I, estamos convencidas de que no es imposible. Por eso, con este estudio queremos comenzar a hacer frente a uno de los principales retos que se identificaron en el proceso de investigación anterior: **"cambiar la perspectiva de que no es posible medir los cambios",** con la intención de motivar a las organizaciones a evaluar sus actuaciones y proporcionando un primer impulso ante este desafío.

¿Cómo se ha llevado a cabo esta guía?

Este estudio se ha realizado siguiendo la metodología de **investigación – acción – participativa**, en la que la implicación de las diferentes personas y organizaciones ha sido fundamental.

La participación ha sido el elemento clave que ha marcado toda la investigación y, en consecuencia, ha dado lugar a un proceso vivo y cambiante que se ha ido adaptando a las circunstancias concretas y al momento vital de las personas y organizaciones que han intervenido en las diferentes fases. Estas fases han sido las siguientes: fase de diagnóstico, fase de análisis y sistematización y fase de socialización.

A. Fase de diagnóstico.

La primera fase de la investigación se centró en conocer con mayor profundidad el contexto para poder acercarnos, de manera sólida y fundamentada, a la problemática objeto del estudio.

- **Recogida y análisis de fuentes documentales:**

  Se realizó una identificación, recopilación y análisis de la documentación existente, en relación a la evaluación de EpD y la evaluación de impacto.

- **Mapeo de actores:**

  Posteriormente, se identificaron los actores potencialmente relevantes: aquellas personas y organizaciones que, debido a su trayectoria en el ámbito de la EpD, y, en particular, en materia de evaluación, que consideramos que su participación era esencial para el estudio.

- **Formulación de las cuestiones clave del estudio:**

  Con toda la documentación recopilada, una vez analizada, se elaboraron las primeras cuestiones clave del estudio que nos servirían como punto de partida para elaborar el guión de las primeras entrevistas en profundidad.

- **Realización de las primeras entrevistas en profundidad:**

  Con las personas expertas, identificadas como actores clave para el estudio, se realizó una entrevista en profundidad.

- **Elaboración del primer informe de diagnóstico:**

  A partir del análisis de la documentación existente y de las entrevistas en profundidad, se elaboró un primer informe de diagnóstico sobre evaluación de impacto en la EpD.

- **Primer encuentro de devolución y discusión:**

  El informe de diagnóstico se devolvió para su discusión en un encuentro con el grupo de personas expertas para la definición de los elementos clave de la investigación.

B. Fase análisis y sistematización.

La información obtenida en la fase de diagnóstico nos condujo a abrir dos líneas principales en el estudio de investigación:

1. La primera, enfocada hacia las particularidades del concepto de impacto en las intervenciones de EpD.

2. La segunda, relacionada con los métodos y herramientas que utilizan las organizaciones para medir o valorar el impacto de sus intervenciones de EpD.

En la primera línea de investigación: **reflexión y construcción colectiva en torno al concepto de impacto en las intervenciones de EpD**, las fases desarrolladas fueron las siguientes:

- **Trabajo de campo:**

  Con aquellas organizaciones que participaron en el estudio, se realizó una entrevista en profundidad.

- **Transcripción y análisis:**

  Posteriormente, se transcribieron todas las entrevistas, y se realizó un análisis e interpretación de los discursos y datos compartidos por las organizaciones.

- **Elaboración de un Segundo Informe:**

  Con todas las conclusiones, se elaboró un segundo Informe, en el que se realizó una aproximación al concepto de impacto en la EpD que se presenta en el capítulo 2. Los resultados más significativos se devolvieron para su discusión en un encuentro con las organizaciones que participaron en el estudio.

La segunda línea de investigación **sobre métodos y herramientas para medir el impacto en la EpD** se desarrolló de manera paralela a la primera línea, a través de las siguientes etapas:

- **Selección de los diseños de marco lógico a analizar:**

  Se recopilaron varias matrices de planificación de diferentes intervenciones de EpD para su análisis en profundidad.

- **Trabajo de campo:**

  Posteriormente, se realizaron varias reuniones de trabajo para revisar las matrices compartidas. Junto a varias personas expertas en metodologías de proyectos, se llevó a cabo un análisis en profundidad de la lógica de los diseños de las estrategias, de los indicadores utilizados para medir los impactos, etc.

- **Análisis y sistematización:**

  Se recopilaron y sistematizaron todas las conclusiones obtenidas tras el análisis de las matrices de planificación.

Como resultado de las reflexiones y conclusiones obtenidas a través de estas dos líneas de investigación, **se elaboró una propuesta de itinerario de evaluación de impacto para las intervenciones de EpD**, que se presenta en el capítulo 4.

C. Fase de socialización.

En esta última fase del proceso se organizó un encuentro dirigido a todas las organizaciones que desarrollan intervenciones de EpD en Andalucía, así como a personas interesadas en este ámbito, con el objetivo de presentar las principales conclusiones de la investigación, proponiendo un debate colectivo en torno a aquellas cuestiones de la investigación que provocan mayor controversia. En esta fase también incluimos la distribución y la difusión de este documento.

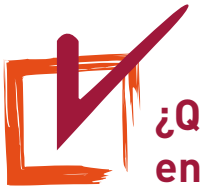
¿A quién se dirige esta guía?

Con esta publicación nos dirigimos de manera muy especial a todas las personas que, desde sus organizaciones, trabajan en el ámbito de la EpD, ya sea diseñando, formulando, ejecutando y/o evaluando sus intervenciones, programas y estrategias en este ámbito, pues son ellas las que, al afrontar la difícil tarea de evaluar sus intervenciones, se encuentran, a veces, sin los saberes necesarios y las herramientas adecuadas para hacerle frente.

En este sentido, esperamos que esta publicación se convierta en una herramienta provechosa, de manera que su lectura y el análisis de las reflexiones, aprendizajes y retos que aquí planteamos, sirva de impulso en su tarea de evaluar la EpD.

Igualmente, entendemos que puede ser de utilidad para aquellas personas y organizaciones, que aun teniendo amplia experiencia evaluando el impacto de sus intervenciones de EpD, tengan interés en reflexionar sobre los diferentes aspectos que aquí se plantean.

Consideramos, por último, que este documento puede resultar interesante a aquellas agencias públicas y privadas que, mediante su financiación, respaldan las intervenciones de EpD que llevan a cabo las organizaciones, ya que muchas de las estrategias que aquí se comparten, y que son imprescindibles para hacer posible una verdadera cultura evaluativa dentro de la EpD, dependen también de los enfoques que adoptan estas instituciones y de las decisiones que toman al respecto.



¿Quiénes han participado en su elaboración?

Como ya se ha mencionado, la participación ha sido un elemento esencial en esta investigación. En consecuencia, se han creado espacios de participación en los que las organizaciones han podido reflexionar, debatir y construir de manera colectiva conocimientos en torno a la evaluación del impacto en el ámbito de sus intervenciones de Educación para el Desarrollo. Las personas y organizaciones participantes han sido las siguientes:

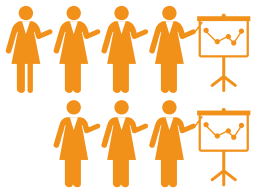
- **Personal técnico de EpD y responsables de ONGD andaluzas**

  Personas que planifican, diseñan, ejecutan y evalúan directamente los programas de Educación para el Desarrollo en Andalucía.

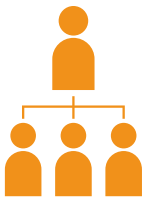
- **Personas especialistas en Educación para el Desarrollo y Evaluación**

  Personas con una amplia y reconocida trayectoria en el ámbito de la Educación para el Desarrollo y la evaluación, procedentes del ámbito universitario y de consultoras expertas en evaluación de impacto.

7 Personas expertas en Evaluación y Educación



18 Organizaciones participantes



18 Entrevistas en profundidad

+60 Documentos revisados

2 Encuentros de trabajo

1 Encuentro final de intercambio

Un momento trascendental para la Educación para el Desarrollo

El concepto de EpD ha estado en constante evolución desde su origen hasta la actualidad, en que la EpD se enfrenta a nuevos cambios como consecuencia de los planteamientos surgidos de las nociones de ciudadanía global y transformación social, influenciada, además, por las circunstancias que atraviesan las políticas de EpD de las agencias públicas de cooperación y las ONGD españolas.

Si bien es cierto que nunca hasta ahora la EpD había tenido tanto reconocimiento como estrategia capaz de suscitar una ciudadanía crítica y comprometida con la realidad local y global, hemos podido observar cómo, en la última década, el brusco descenso de los fondos públicos destinados a la cooperación al desarrollo ha afectado seriamente a las estrategias de EpD de las administraciones, que redujeron e incluso eliminaron los fondos destinados a las convocatorias de ayuda al desarrollo. Como consecuencia directa de ello, los departamentos de EpD de muchas organizaciones se redujeron considerablemente o incluso desaparecieron frenándose numerosos procesos de EpD que se encontraban en marcha, lo que evidencia que la EpD continúa siendo la menos priorizada de las políticas públicas de cooperación y, en consecuencia, de las estrategias de las organizaciones.

Con esta guía proponemos una reflexión acerca de los elementos que pueden influir en el hecho de que, a pesar del elevado desarrollo conceptual alcanzado por la EpD y del enriquecedor desarrollo de sus metodologías y prácticas, **su relevancia e influencia no han sido suficientes para frenar el proceso de reducción de los fondos públicos en materia de EpD**.

En este sentido, es preciso que las organizaciones reflexionemos sobre **nuestros objetivos, estrategias y acciones** con el fin de fortalecer y reafirmar el papel de la EpD en la sociedad.

A lo largo de estos años, las organizaciones que trabajan en EpD han demostrado su capacidad de aprendizaje y adaptación al cambio, evidenciando que el éxito para impulsar la EpD depende, en gran medida, de su capacidad para generar nuevas estrategias y alianzas, así como de afrontar distintos retos aún pendientes.

Esta guía es el resultado de una profunda reflexión en relación a uno de esos retos a los que se enfrentan las ONGD: **la necesidad de evidenciar el impacto que tiene la EpD en la sociedad a través de las intervenciones que desarrolla**. Un reto que está estrechamente vinculado con la cultura de la evaluación que tienen las organizaciones.

Porque, sólo a través de procesos de evaluación, podremos hacer frente a las dudas que toda ONGD se hace al llevar a cabo una intervención de EpD, tales como: ¿estamos transformado la realidad con nuestras acciones?, ¿estamos consiguiendo nuestros objetivos?, ¿sabemos cómo mostrar que lo que hacemos realmente cambia la realidad y a las personas?

Si bien es cierto que ha habido avances considerables hacia una cultura de evaluación de las organizaciones, estos avances se han centrado en valorar los resultados y actividades de un programa o proyecto y, en muy pocas ocasiones, se han realizado evaluaciones de impacto en la EpD.

El desafío de evaluar el impacto en las intervenciones de EPD.

En los últimos años, la evaluación de proyectos y programas de EpD se ha convertido en una obligación ineludible para las ONGD, ya sea por los requisitos de eficiencia económica, que se centran en la rendición de cuentas, o por la necesidad que tienen las organizaciones de aprender y evidenciar si logran o no los cambios propuestos con sus intervenciones de EpD.

Lo cierto es que la evaluación de intervenciones de EpD es una condición que solicitan no sólo las entidades financiadoras, sino que las propias organizaciones reconocen como una herramienta imprescindible para mejorar los resultados y la calidad de sus estrategias de EpD.

A pesar de que las evidencias sugieren que las ONGD han fortalecido sus capacidades en evaluación, también es cierto que estos procesos de evaluación en la EpD, se siguen mostrando, en muchos casos, dificultosos y problemáticos para las organizaciones.

Una de las razones, bien conocida por las organizaciones, es que, debido a la falta de metodologías de evaluación específicas y adaptadas a las características propias de la EpD, se siguen usando métodos de evaluación heredados de la cooperación internacional al desarrollo.

Esta falta de metodologías que tengan en cuenta las particularidades de la EpD, y que faciliten la valoración de sus elementos clave, ya fue abordada con detenimiento en la primera parte del estudio Queirón[1].

1 Ochoa, M.D. y Torres, M.P. (2014). "Evaluar la Educación para el Desarrollo. Aprendiendo de nuestras experiencias." ALBIHAR/AACID
https://www.fundacionalbihar.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa_Queiron-Evaluar-la-EpD.pdf

A este, se suma otro problema que hace referencia a las dificultades con las que se encuentran las organizaciones a la hora de poner en marcha enfoques de evaluación basados en el impacto de sus intervenciones. Y es que, mientras que la práctica de evaluaciones de actividades y resultados es cada vez más frecuente entre las organizaciones, no lo es tanto cuando el objetivo de la evaluación es determinar los "cambios" que se han generado en las personas destinatarias después de las intervenciones de EpD.

¿Por qué evaluar el impacto?

La creciente cultura de evaluación en el ámbito de la EpD ha permitido que numerosas organizaciones sean capaces de evidenciar que sus intervenciones son eficientes y eficaces.

Reconocer la eficiencia y eficacia de las actividades y resultados de las intervenciones de EpD es un paso importante, pero no dejan de ser procesos que se centran en evaluar los resultados a corto plazo. Sin embargo, ¿esto es lo que realmente queremos evidenciar con el proceso de evaluación de nuestras intervenciones?

Parece que la respuesta es negativa, si tenemos en cuenta lo que nos han compartido las organizaciones participantes en el estudio, con afirmaciones como estas:

> "...Hasta ahora, cuando hablábamos de impacto, lo clásico era hablar de niveles de satisfacción. Pero con eso no nos quedábamos conformes."
>
> "...Medir en qué medida cambia la gente, sus percepciones, su manera de comportarse, sus valores, sus actitudes...evidentemente, eso es lo que deberíamos medir..."

Según manifiestan las organizaciones, parece que son cada vez más necesarios y demandados, tanto por ellas mismas como por las entidades financiadoras, los enfoques evaluativos orientados a identificar y valorar el impacto de las intervenciones de EpD, en el medio y largo plazo, con el fin de conocer los cambios reales que se producen en la población destinataria.

Todas estas opiniones están en la línea de considerar que nuestro verdadero objetivo, como organizaciones de EpD, no es la realización de actividades, sino que nuestra razón de ser es cambiar, transformar la realidad, ser agentes promotores de cambios.

> "...Y por otro lado, creo que las propias organizaciones tendríamos que hacer un esfuerzo por tomarnos muy en serio la evaluación de este proceso, y de la transformación en la persona. Yo creo que verdaderamente muchas veces nos centramos en ejecutar la actividad, en tener la lista de Fuentes de Verificación, el listado de firmas, las fotos... y verdaderamente no ahondamos mucho en toda esa evaluación, más a nivel de impacto de la que estamos hablando...."

En coherencia con este objetivo, las preguntas que toda organización debería tener en mente son: **¿qué cambios queremos generar con nuestra intervención?** y **¿de qué manera podemos evidenciar que esos cambios realmente se producen?**

Para dar respuesta a estas preguntas, es necesario disponer de herramientas que permitan conocer el impacto de las intervenciones de EpD, lo que facilitaría a las organizaciones medir el resultado de sus acciones, conocer y aprender de los errores, desarrollar buenas prácticas, innovar y promover cambios sobre la base de lo aprendido. En definitiva, permitirá a las organizaciones planificar mejor y poner en marcha procesos de EpD sólidamente fundamentados.

Además, poder brindar esa posibilidad de **medir y mostrar los cambios producidos a través de nuestras intervenciones, repercutirá de forma directa sobre la capacidad de influencia que tienen las organizaciones en la sociedad, al dotarlas de mayor relevancia, influencia y legitimidad.**

En resumen, si somos organizaciones que buscamos la transformación y el cambio, tendremos que optar por dedicar nuestro tiempo y nuestros recursos, humanos y económicos, a construir esas herramientas que permitan medir el impacto social de nuestras intervenciones de EpD.

El estudio que presentamos pretende aportar luz a esta tarea, de enorme relevancia para las organizaciones, a partir de la realización de un diagnóstico en torno al concepto de impacto en la EpD que manejan las organizaciones, y cómo las entidades lo abordan en sus actuaciones, con el objetivo final de avanzar en la incorporación de una mayor cultura evaluativa de las organizaciones de EpD.

El concepto de impacto. El punto de partida.

Antes de seguir profundizando en torno a la evaluación de impacto en el ámbito de la EpD es indispensable acercarnos al concepto de impacto. Aunque es un término que forma parte del lenguaje habitual de los diferentes actores de la EpD (organizaciones, entidades financiadoras, evaluadores...), muchas veces se utiliza de manera confusa, lo que provoca que las interpretaciones en relación a su contenido sean muy diferentes.

El impacto en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Como ya indicábamos en la primera fase de nuestro estudio Queirón: "Evaluar la EpD", de las distintas opciones metodológicas que las organizaciones participantes en la investigación utilizan para evaluar sus intervenciones de EpD, es el Enfoque Criterial el más conocido y utilizado.[2]

Este enfoque corresponde al modelo preordenado por criterios y estándares propuesto por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y es el modelo que se ha generalizado en la evaluación de la cooperación al desarrollo (OCDE-CAD, 1995).

El CAD planteaba cinco criterios para evaluar las acciones de cooperación para el desarrollo: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.[3] Esta propuesta ha tenido una gran aceptación y ha sido asumida por los principales actores de la cooperación internacional desde hace décadas.

La definición de impacto, según esta propuesta consiste en el análisis de todo posible efecto o consecuencia generado por una intervención a nivel local, regional o nacional. El impacto va más allá de la eficacia ya que:

1. No se limita al estudio del alcance de los efectos previstos.
2. No se circunscribe sólo al análisis de los efectos deseados.
3. No se reduce únicamente al estudio de dichos efectos sobre la población identificada como beneficiaria.

2 Ibid. pag 28

3 A lo largo del 2019, el CAD está sometiendo a revisión estos criterios básicos, junto a otros utilizados habitualmente como son: alineamiento, coherencia,...etc.

A través del análisis del criterio de impacto se trata de identificar los efectos netos de nuestra intervención, es decir, de comprobar la relación de causalidad entre la intervención y los efectos sobre la población destinataria, una vez que se dejan de lado las consecuencias provocadas por otras acciones, ya sean intrínsecas a la población analizada o provocadas por una política ajena a la intervención que se evalúa.[4]

Por tanto, cuando hablamos de impacto, hacemos referencia a aquellos **efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no**. Así entendida, la **evaluación de impacto** se centra en los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención, y debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios producidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto.[5]

Acercándonos al concepto de impacto en la EpD.

En este acercamiento a un concepto de impacto específico en la EpD, no partimos de cero, ya que en la primera fase de este estudio se hizo un ejercicio colectivo de construcción de conocimiento en el que las organizaciones analizaron los criterios de evaluación CAD, y entre ellos el de impacto, desde la clave de los procesos de EpD y, sobre todo, desde las experiencias concretas que las organizaciones llevan a cabo, lo que entendimos podría ser útil para las personas y/o entidades que trabajan en el sector.

4 Desde nuestra perspectiva es más adecuado hablar de medición de impacto en la evaluación como criterio a valorar, más que un tipo o modalidad de evaluación.

5 Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II
http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluacion/Metodologia2.pdf

Como resultado de aquel ejercicio, se llegó a una descripción sencilla y concreta del impacto, como criterio de evaluación:

> **"El impacto está relacionado con el conjunto de efectos, esperados o no, que se producen a partir de los cambios (resultados/logros) generados por la intervención en las personas y/o colectivos destinatarios, en la propia entidad, en las organizaciones participantes, en otros colectivos e instituciones concernidos.**
>
> **Se puede entender por efecto lo que sucede en las personas o colectivos a partir de los cambios cognitivos, actitudinales, en valores, etc., producidos por la intervención.**
>
> **Estos efectos pueden ser positivos o negativos, esperados o no esperados, directos o indirectos, colaterales e inducidos."**

Partiendo de esta definición de impacto, que nos sirve como punto de partida, nos preguntamos ahora si éste es el concepto que están manejando las organizaciones que trabajan en EpD o existen nuevas definiciones del criterio, que las entidades están aplicando en sus evaluaciones.

La primera conclusión que ha revelado este estudio, es que **no existe un concepto común, compartido y consensuado del término impacto entre las ONGD**. Se ha observado que las organizaciones acostumbran a utilizar este término de forma indiscriminada, otorgándole diferentes significados.

Por otro lado, se detecta también que las organizaciones sitúan el impacto en momentos diferentes de la intervención, y con alcances muy distintos.

Junto a esto, el estudio ha mostrado que existen diferentes niveles de reflexión de las organizaciones sobre este concepto: desde las que no saben bien como definirlo, a aquellas que tienen un mayor nivel de reflexión y concreción del término. Están las que entienden el impacto de sus intervenciones de EpD como las "semillas" que se plantan, pero no pueden precisar ni cómo, ni cuándo pueden dar o no fruto. De manera que reconocen que no son capaces de detectar, mostrar ni valorar los efectos de la intervención. Algunas de estas definiciones son:

> "...El impacto, es poner la semilla o abrir una ventana en las personas destinatarias, poner a disposición de esas personas las alternativas y los conocimientos en torno a esas alternativas."
>
> "...El impacto para nosotras sería, que lo que hacemos calara en la vida de la gente, y que de repente se posicionaran, abrieran un abanico en su campo de visión, por decirlo de alguna manera, y que eso le permitiera ser más libre al final."

Sin embargo, se observa que hay otras ONGD que han alcanzado un mayor nivel de reflexión acerca de la definición de impacto de sus actuaciones:

> "...para nosotras impacto, en las intervenciones de EPD, serían aquellos cambios que van más allá de la consecución de resultados. Para nosotras va mucho más allá".
>
> "...una de las cosas que estamos intentando trabajar a nivel de impacto es la aplicabilidad que la gente ve a lo que se trabaja en los proyectos. Cómo puede aplicar los aprendizajes a su cotidianidad profesional, personal y ciudadana".
>
> "...Para nosotras sería un cambio en las actitudes y en los comportamientos.".

Otra de las ideas identificadas en el estudio es que las definiciones de impacto que manejan las organizaciones **están estrechamente vinculadas a su forma de entender e interpretar la EpD.**

En este sentido, el concepto de impacto se retroalimenta del enfoque teórico de la EpD del que parte cada una de las organizaciones. Algo que entendemos es lógico, ya que el sector de la EpD se caracteriza por su gran diversidad, lo que tiene reflejo directo en su concepción del término:

> "...Las organizaciones son muy diferentes, depende de cuál sea su estrategia, depende del tipo de cambio que quieren promover; desde lo que son y desde lo que pueden, y actuar en consecuencia".

Otro planteamiento que surge del estudio es que, si bien contar con un concepto de impacto consensuado entre los diferentes actores de la EpD, proporcionaría claridad y seguridad, también es verdad que, al intentar acotar el concepto se podría correr el riesgo de dotarlo de cierto aire normativo y hermético, posibilidad que las propias organizaciones rechazan. Teniendo en cuenta esto, puede que no sea razonable, ni práctico elaborar una única definición del término impacto aplicado a las intervenciones de EpD.

Sin embargo, consideramos que esto no significa que no sea importante que **cada organización defina y delimite su propia concepción del impacto**. Incluso, nos atreveríamos a afirmar, que es una condición indispensable.

Porque si la organización no cuenta con un marco teórico sólido en torno al concepto de impacto será poco probable que pueda supervisar y valorar los efectos de sus intervenciones de EpD.

En este sentido, se considera que la falta de una definición clara del concepto de impacto por parte de cada organización contribuye a generar confusiones que pueden debilitar las posibilidades y potencialidades de los procesos de evaluación de sus intervenciones de EpD.

Por este motivo, teniendo como referencia su marco teórico, desde el momento de la identificación y planificación, a cada organización le corresponde precisar el impacto deseado para cada una de sus intervenciones de EpD. **Contar con un concepto de impacto, consensuado y compartido dentro de cada organización, proporciona claridad y seguridad a sus procesos de evaluación.**

A partir de esta convicción, con este estudio queremos analizar aquellos elementos comunes, en torno al concepto de impacto, que son reconocidos e identificados por las organizaciones participantes, de tal manera que podamos contribuir a facilitar a las organizaciones la construcción de su propio significado de impacto.

Para ello, comenzaremos identificando aquellas características o elementos que hemos observado que la mayoría de las organizaciones comparten a la hora de reflexionar en torno al impacto de sus intervenciones en EpD.

Elementos comunes: aspectos que todas reconocemos y aceptamos

Estos son algunos de los elementos comunes, en torno al concepto de impacto en la EpD, que se han podido extraer de las conversaciones con las organizaciones.

1. Noción de cambio y transformación.

Existe un consenso relativamente aceptado entre las organizaciones en asociar el impacto a la idea de cambio: para que las intervenciones de EpD generen impacto es necesario que se dé un cambio en las personas y colectivos destinatarios. Sin embargo, en lo que existen diferencias es en cómo entiende cada organización la idea de cambio, dónde lo sitúa dentro de la lógica de su intervención y cómo se enfrentan a la tarea de medir y evidenciar cómo se producen esos cambios.

> "...Más que hablar de impacto, hablemos de cambio o cambios, hablemos de transformación, colectiva, grupal..."
>
> "...Medir en qué medida cambia la gente, sus percepciones, su manera de comportarse, sus valores, sus actitudes...evidentemente, eso es lo que deberíamos medir."

Como ya se ha mencionado, **sería necesario que cada organización precisara un concepto de impacto en relación a los cambios que se generan con las intervenciones de EpD**, lo que facilitaría su comprensión y, en consecuencia, dotaría a las organizaciones de mayor confianza y precisión a la hora de poder valorarlo.

2. La idea de procesos de EpD: ¿es posible conseguir y evidenciar impactos en el corto plazo?

Otro de los elementos del concepto de impacto que comparten la mayoría de las organizaciones es que **no es posible hablar de impacto o, por lo menos observarlo y evidenciarlo en el corto plazo**, es decir, en una única intervención con un marco temporal reducido, como suele ocurrir en la mayoría de las intervenciones de EpD.

Como señalan numerosas organizaciones, la EpD se basa en la necesidad de generar procesos, por lo que el corto plazo e inmediatez de las intervenciones limita la posibilidad de generar, observar y medir el impacto.[6]

> "...Nosotras creemos en los procesos de continuidad, en los procesos educativos. Entonces para medir un impacto nosotras no podemos hacerlo con una intervención de un proyecto, sino que a lo largo de todo ese proceso, conformado por varios proyectos, es cuando comenzamos a evaluar impactos. Mientras tanto vamos midiendo esos resultados, vamos analizándolos y vamos viendo esos cambios que son un poco más fáciles o más rápidos de obtener"

> "...No, en el corto plazo no se puede hablar de impacto. Podemos evaluar algunos resultados, pero el impacto estaría más a medio y largo plazo."

6
- **Estrategia del Grupo de EpD de la Coordinadora Andaluza de ONGD (CAONGD), 2019.** Proceso educativo encaminado a generar conciencia crítica sobre las diversas realidades del mundo y a facilitar herramientas para la participación y la transformación social en clave de justicia social, equidad de género, respeto por el medio ambiente y solidaridad.
- **Estrategia EpD Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 2007.** Proceso educativo (formal, no formal e informal) constante encaminado, a través de conocimientos, actitudes y valores, a promover una ciudadanía global generadora de una cultura de la solidaridad comprometida en la lucha contra la pobreza y la exclusión así como con la promoción del desarrollo humano y sostenible.
- **Programa Operativo de Educación para el Desarrollo. POED, (AACID).** Para la AACID, la ED se entiende como un proceso educativo activo y participativo, basado en conocimientos, actitudes y valores, tendentes a promover una ciudadanía global, solidaria y comprometida en la lucha contra la pobreza, el desarrollo humano sostenible y el fomento de la paz desde la visión crítica de la realidad, la comprensión de las causas generadoras de desigualdades y de la interdependencia de las sociedades.

3. Existe la idea de que medir el impacto en la EpD es una cuestión que se considera inabarcable

De manera bastante generalizada, las organizaciones comparten la idea de que evaluar procesos educativos es una tarea muy complicada e incluso se manifiesta la opinión de que es una tarea que resulta inabarcable. Principalmente, porque dichos procesos no son estáticos, sino que evolucionan constantemente y, además, están referidos a cuestiones subjetivas y cambios actitudinales en las personas que las organizaciones coinciden en que son muy difíciles de observar y evidenciar:

> "...como estamos hablando de algo que es a largo plazo, tendríamos que estar evaluando desde el principio hasta el final ese impacto o esa transformación social, entonces si estamos hablando de un proceso, mínimo se tardaría entre 3 y 4 años para ver si realmente se ha logrado una transformación en ese colectivo".

Por otro lado, hay algunas organizaciones que manifiestan que, en ocasiones, esta idea de imposibilidad de evaluar el impacto, puede esconder razones vinculadas a la **falta de planificación y reflexión sobre los cambios que se quieren alcanzar con las intervenciones de EpD.**

> "...Cuando se habla de la inabarcabilidad de los cambios o de los procesos, es porque no se ha hecho una buena medición de en qué se quiere influir. Si se hace un buen diseño, que a veces no se consigue, pero si se hace un buen diseño sobre qué se quiere cambiar, en qué se quiere incidir, y medir verdaderamente cómo han evolucionado las personas... pues se consigue."

Otras organizaciones opinan que el argumento de la inabarcabilidad de la tarea de evaluar el impacto puede ser un pretexto para no mostrar que, en realidad, **hay organizaciones que no creen que el verdadero cambio social y personal es posible.**

> "...Aunque a veces no se expresa, detrás de esa negativa está la convicción de la imposibilidad de cambiar a las personas, o que las personas no cambian... que es muy complejo el cambio. Para mí, eso también es un proceso que es falso. Porque la gente cambia, la gente puede cambiar, puede evolucionar... y la gente si recibe información nueva, si participa en procesos de cambio, cambian."

A pesar de todas las dificultades, muchas organizaciones están convencidas de que **hay que superar el discurso de la imposibilidad de medir el impacto**, sin obviar que se trata de un importante desafío.

> "Es verdad que la EpD, tal y como la entendemos hoy día, no tiene tanto tiempo. Así que al final es algo que tendremos que ir construyendo entre todas las organizaciones e ir avanzando conjuntamente".

En resumen:

- Tal vez no sea imprescindible que las organizaciones compartan un concepto único y consensuado del impacto en la EpD.
- Sin embargo, consideramos que sería muy recomendable que cada organización, reflexionara y elaborara su propio concepto de impacto.
- Contar con ese marco de referencia específico y definido proporcionaría a las organizaciones mayor seguridad y precisión a la hora de valorar el impacto a lo largo de sus intervenciones.
- También se sugiere delimitar el alcance de ese impacto para cada intervención de EpD, es decir, precisar hasta dónde se va a llegar en el marco de la intervención concreta, en relación con ese cambio que ha definido la organización, dentro de su marco de referencia específico.

Elementos que dificultan la valoración y medición del impacto de los procesos de EpD

Como ya apuntábamos en el capítulo anterior, un elemento que comparten la mayor parte de las organizaciones participantes en el estudio es un **cierto grado de insatisfacción ante el reto de la evaluación en EpD y los resultados obtenidos hasta el momento.**

Si bien todas las organizaciones reconocen la importancia de evaluar la EpD, tanto aquellas que ya han avanzado en el proceso como las que lo están iniciando, manifiestan que no están verdaderamente conformes con los esfuerzos que dedican a evaluar, ni con los resultados que obtienen en sus procesos evaluativos ya que muchas veces arrojan información que las organizaciones no consideran relevante a la hora de incidir en una mejora de sus intervenciones y estrategias de EpD.

> "...Hasta ahora, cuando hablábamos de impacto, lo clásico era hablar de niveles de satisfacción. Pero con eso no nos quedábamos conformes... pues evidentemente con eso no estamos midiendo cambios "

En este apartado compartimos un análisis de las principales limitaciones, dificultades y resistencias que las organizaciones manifiestan encontrar a la hora de medir el impacto de sus intervenciones de EpD, pues entendemos, que al detectarlas e identificarlas, podremos abordar mejor la manera de afrontarlas, y así "desactivar el bloqueo"[1].

Analizando las respuestas de las organizaciones podemos clasificar estas limitaciones y dificultades en tres categorías que están interrelacionadas y, muchas veces, vinculadas entre sí:

- **Dificultades propias de la idiosincrasia de la EpD**
- **Obstáculos que proceden de las propias ONGD**
- **Limitaciones derivadas del contexto de financiación del que dependen la mayoría de las organizaciones**

Pretendemos, con ello, que las organizaciones cuenten con una clasificación orientativa que les ayude a identificarse y reconocerse en algunas de estas dificultades y limitaciones, motivándolas, para que, dentro de sus posibilidades, pongan en marcha estrategias para abordarlas.

Es cierto que el nivel de influencia que las organizaciones tenemos para superar algunas de estas dificultades puede ser reducido. Sin embargo, consideramos que esto no debe ser obstáculo para llevar a cabo el ejercicio de identificar y analizar estas limitaciones, con el fin de plantear la mejor estrategia para vencer dichas dificultades o, al menos, reducir su influencia.

También queremos aclarar que lo que aquí compartimos no es una clasificación única, ni mucho menos cerrada. Somos conscientes de que gran parte de las dificultades que aquí se muestran están muy relacionadas en-

1 Gómez Pérez, JM; Jiménez Rivero, M; Rosado Morón, I; Sánchez Jacob, E. (2019) "Nadie dijo que fuera fácil. Un relato colectivo, optimista y cuestionador sobre cómo las ONGD implicamos a la ciudadanía". ONGAWA/AECID. https://ongawa.org/nadie-dijo-facil-resumen/

tre sí y, en ese sentido, la responsabilidad frente a ellas no se puede adjudicar en su totalidad a uno de los tres grupos o ámbitos, a los que hacemos referencia en nuestra clasificación.

1. Dificultades vinculadas a la idiosincrasia propia de la EpD:

En este apartado hemos incluido algunos de los elementos característicos de los procesos de EpD que evidencian la complejidad del proceso de evaluación. Las organizaciones participantes señalan los siguientes:

- **El factor temporal:**

La necesidad de tiempo para poder observar y evidenciar el impacto de las intervenciones de EpD, es un elemento que comparten la mayoría de las organizaciones. **Las intervenciones de EpD son procesos educativos que, para poder generar cambios, necesitan contar con un marco temporal de medio a largo plazo.** Por tanto, para conocer y poder poner de manifiesto dichos cambios, se necesita tiempo.

Sin embargo, la realidad muestra que las organizaciones no siempre cuentan con ese tiempo.

> "...Yo quiero resaltar la dificultad del tiempo, porque estamos hablando de procesos, y procesos educativos. Tú si realmente quieres medir el impacto que ha tenido una intervención, necesitas de un tiempo. Porque no estamos hablando de resultados, estamos hablando de impacto. Nosotras entendemos que el resultado es más a corto plazo, mientras que el impacto es más en el medio a largo plazo. Si queremos hacer una buena medición, nos hace falta ese tiempo, para poder darle la importancia y poder obtener esos cambios que queremos y que se han planteado, para ver si se ha conseguido o no..."

Y es que, a pesar de que la mayor parte de las organizaciones manifiesta tener estrategias de EpD a largo plazo, se observa que en la práctica suelen llevar a cabo sus intervenciones en un marco de ejecución de estrategias a corto plazo.

También es cierto que el actual sistema de financiación, a través de la presentación de proyectos a convocatorias públicas, al que muchas organizaciones acceden, no ayuda, ya que les obliga a realizar intervenciones acotadas a marcos temporales cortos.

Por otro lado, y al margen de las restricciones que imponen las convocatorias, en ocasiones, las entidades llevan a cabo proyectos que tienen un carácter puntual, que se encuentran desligados de una verdadera estrategia de EpD y que, por tanto, no se integran en un marco de actuación previamente definido.

En consecuencia, ya sea por uno u otro motivo, esas intervenciones diseñadas para su ejecución en el corto plazo, no permiten realizar una adecuada valoración de su impacto, ni evidenciar el logro del cambio buscado.

Una estrategia para abordar esta dificultad puede ser la de elaborar una detallada planificación de nuestra estrategia institucional de EpD que establezca las metas concretas que la organización quiere alcanzar en el medio y largo plazo y adaptarla a las distintas convocatorias públicas de subvención de proyectos de EpD y sus marcos temporales. En este caso, una evaluación de nuestra estrategia, y no sólo de las diferentes acciones que la componen, puede proporcionar información útil sobre los cambios y efectos alcanzados, así como aprendizajes interesantes que las organizaciones puedan incorporar en sus futuras acciones.

• El factor subjetivo inherente a los cambios/impactos en la EpD:

Según lo que nos han transmitido las organizaciones, otro de los elementos característicos de los procesos de EpD que ofrece mayores dificultades a la hora de evaluar su impacto, es que **los cambios** que se pretenden alcanzar con dichas intervenciones, **se originan en el ámbito personal de los colectivos destinatarios**, y **tienen que ver en gran medida con decisiones individuales.**

Es decir, en su mayoría se trata de cambios que están relacionados con aprendizajes acerca de valores y cambios de actitudes personales, como el desarrollo de pensamiento crítico, la empatía y argumentación efectiva, la cooperación y resolución de conflictos, etc. que, en opinión de las organizaciones, son complicados de observar y evidenciar.

Tal y como plantean las organizaciones participantes, al ser cambios que se dan en la esfera personal, que pueden manifestarse fuera del espacio de intervención, lo más probable es que éstas no estén presentes para observarlos, ya que las organizaciones no forman parte de la vida de las personas destinatarias el tiempo suficiente como para presenciar los momentos en que se manifiestan esos cambios.

> "...Y otra cosa que dificulta mucho la medición del impacto, es que la gente no lo sienta como suyo, sino que la gente lo sienta como un añadido...estos que vienen y hacen determinada cosa... pues es que no voy a poder tener un impacto, porque es algo muy lejano de su espacio."

A esta dificultad de valorar cambios en comportamientos y valores personales, se le une otra, íntimamente relacionada, que se refiere al inconveniente de expresar los resultados de las intervenciones de EpD en datos de carácter cuantitativo.

El debate sobre el uso de enfoques cuantitativos o cualitativos a la hora de evaluar ha sido ampliamente abordado por las organizaciones. Nosotras aquí solo queremos manifestar que este tema sigue siendo controvertido.

Muchas organizaciones expresan su desacuerdo con el criterio, requerido por distintas entidades financiadoras, de aportar información meramente cuantitativa sobre los resultados de sus actuaciones. Esto ocasiona, muchas veces, que las organizaciones centren su mirada evaluativa únicamente en aquellas variables que se pueden medir más fácilmente, reduciendo, de esta manera, la mirada y la visión del proceso y perdiendo información cualitativa muy útil para valorar el impacto de sus intervenciones.

Para sortear estas dificultades, algunas organizaciones ya han puesto en marcha sistemas de medición cualitativos que, afirman, les están ayudando a elaborar indicadores que enriquecen el proceso evaluador y aportan una mirada más amplia sobre el impacto de las intervenciones[2].

2 Como por ejemplo:
- "Indied. Evaluar actitudes para construir Ciudadanía. Asociación Madre Coraje, 2018."
- "Evaluación ex ante en Educación para el Desarrollo. Una propuesta de indicadores en el ámbito formal, 2014"
- "APP "Indicadores Género", Mujeres en Zona de Conflicto, 2010"

• Procesos de EpD en el ámbito de la Educación Formal:

Además de las limitaciones antes mencionadas, algunas organizaciones nos han compartido una serie de limitaciones que surgen cuando la intervención de EpD se diseña en los espacios formales de la educación.

En este sentido, aunque, en principio, podría parecer que el ámbito de la educación formal favorece y facilita el desarrollo de procesos de EpD, existe una serie de elementos propios de su contexto que pueden suponer dificultades añadidas a la hora de valorar el impacto de las intervenciones de EpD.

Estas limitaciones han sido ampliamente analizadas y debatidas por las organizaciones:

> "Los proyectos de EPD que hacemos son en Educación Formal...intentamos cada vez más, integrarlo en la asignatura de cambios sociales,... en el plan de igualdad...pero seguimos teniendo la sensación de que nuestros proyectos son puntuales y externos por mucho que estemos 20 horas con el alumnado..."

Por eso, conocer y analizar elementos como la necesidad de coordinación con el centro educativo, la integración de la propuesta de EpD en sus planes educativos, conocer en profundidad los calendarios escolares, acompañar a los equipos docentes, etc. son estrategias imprescindibles para las organizaciones.

Son muchas las organizaciones que nos han manifestado que, gracias a la experiencia que han adquirido, han sido capaces de adaptarse, en la medida de sus posibilidades, al contexto educativo formal, intentando así afrontar esas limitaciones características de este contexto.

Así, cuando las organizaciones diseñan actuaciones de EpD en el ámbito de la educación formal, intentan hacerlo en coordinación con los centros educativos, con la visión de impulsar procesos de continuidad, integradas en los planes de centro, en los que el profesorado es parte esencial del mismo y tiene un rol motivador, dinamizador y orientador en el aula. Por tanto, es un dato positivo comprobar que muchas de las organizaciones han sabido dar respuesta a estos límites, diseñando estrategias de intervenciones adaptadas a este contexto.

2. Limitaciones derivadas del sistema de financiación

Otro de los factores clave del contexto propio de la EpD es el sistema de financiación de los proyectos que, como ya hemos apuntado, afecta al desarrollo continuado de los procesos de EpD. La dependencia de financiación externa que tienen una gran parte de las organizaciones provoca que aquellas estrategias de EpD que están planteadas a medio y largo plazo se vean truncadas por la falta de financiación continua a lo largo de varios años.

Asimismo, estos mecanismos de financiación favorecen la inestabilidad de las plantillas, la discontinuidad del personal y la rotación del mismo.

> "...Como dificultad principal, la dependencia de los recursos de la financiación en las convocatorias anuales. Esto además nos mina todo lo trabajado anteriormente porque en muchas entidades la EPD, depende completamente de convocatoria..."

Por otro lado, los requerimientos de las entidades financiadoras para cumplir las estrictas exigencias informativas provocan que, si nuestra estructura de financiación es netamente pública, las organizaciones pongan el acento y el esfuerzo en aquellos criterios que para el financiador son importantes y que normalmente se refieren a la rendición de cuentas.

"...los tiempos van descompasados y vamos a lo urgente, a lo inminente y necesario porque el financiador nos lo está exigiendo, y no hacemos la reflexión que tendríamos que hacer."

Sin embargo, algunas organizaciones han apostado por dar continuidad y estabilidad a sus estrategias de EpD, fortaleciendo su estructura institucional, a pesar de los requerimientos de las entidades financiadoras que demandan un tiempo considerable para la rendición de cuentas y suponen una dificultad para la continuidad y consistencia de los procesos de EpD.

"...conseguir que las estrategias sean independientes a los tiempos de los financiadores pero siendo conscientes de que el dinero se termina y eso está ahí..."

3. Obstáculos procedentes de la cultura organizacional propia de cada entidad

a) La cultura organizacional de cada entidad

Algunas organizaciones manifiestan que su cultura evaluativa, en relación con sus procesos de EpD, es aún débil. Esa conciencia limitada sobre la importancia estratégica de la evaluación, transmitida por las organizaciones, frena y dificulta la posibilidad de conocer y evidenciar el impacto de sus intervenciones y de incorporar los aprendizajes en sus futuras actuaciones.

"...Uno de nuestros retos es precisamente mejorar en este ámbito. No terminamos de asumir nuestra responsabilidad, frente a la importancia estratégica de evaluar el impacto de las intervenciones de EpD...evidenciar los cambios,...etc."

b) La importancia que se otorga a la actividad

Otro obstáculo que se manifiesta a la hora de evaluar el impacto en la EpD es el fuerte peso que tiene aún la realización de actividades en contraste con la implementación de procesos.

Como ya se ha indicado, todas las organizaciones comparten la convicción de que para generar impacto, la EpD requiere de procesos a largo plazo. Sin embargo, en la práctica, existe todavía una excesiva orientación a la ejecución de actividades, frente a la idea de proceso.

> "...En EpD se ha convertido el "hacer" en el fin, y debería ser el medio para ese fin"
>
> "... dentro del sector hay personas muy convencidas de la actividad y muy pocas convencidas de "por el camino"

c) La dificultad para identificar el cambio

Las entrevistas mantenidas con las organizaciones y el análisis de algunos de sus diseños y estrategias revelan que existe cierta debilidad a la hora de identificar el cambio concreto que se quiere generar con la intervención.

Y es que, en ocasiones, existe una **falta de definición y concreción acerca de los cambios y efectos sobre las personas destinatarias que las organizaciones persiguen con sus intervenciones,** lo que puede reflejar que la organización, en realidad, carece de una estrategia consolidada de EpD. De ahí la imposibilidad de definir y concretar sus impactos en el largo plazo.

Sin embargo, también hemos encontrado organizaciones que se manifiestan claramente orientadas hacia el cambio, es decir, que poseen una estrategia dirigida a provocar impactos a nivel de transformación social. Orientación al cambio, que se ve reflejada, de manera transversal, en las estrategias que diseña, en los objetivos, resultados e indicadores que elabora, así como en los procesos y herramientas para monitorear y evaluar esas estrategias.

Aunque algunas de estas organizaciones están orientadas hacia el cambio y conocen los impactos que quieren conseguir con sus intervenciones de EpD, se encuentran confusas a la hora de mostrarlos y evidenciarlos. En la mayoría de los casos, reconocen que, a la hora de evaluar sus intervenciones, sólo son capaces de exponer los cambios o efectos a nivel de "percepción" e "intuición" y no como evidencias.

d) La falta de formación

Un elemento que también se identifica como un factor que debilita la posibilidad de medir y evidenciar el impacto, es la **falta de formación en este ámbito.**

Muchas de las organizaciones reconocen sentirse algo perdidas, al no conocer métodos y herramientas, ni disponer de las habilidades y competencias necesarias para poder diseñar estrategias e intervenciones sólidas, las herramientas propias de la evaluación de impacto...etc.

> "...no hay un criterio claro de cómo se evalúa el impacto en la EpD, no hay un criterio claro de cómo puedo obtener información."

Por eso, entendemos que contar con equipos de personas con las capacidades técnicas adecuadas allanaría enormemente el camino para evaluar las intervenciones de EpD y facilitaría la incorporación de los aprendizajes a las nuevas estrategias e intervenciones. De ahí la importancia de crear, dentro de las organizaciones, los espacios necesarios para el aprendizaje.

> "...Lo que lo facilitaría en mi opinión, es dedicar tiempo a pensar...y darle vueltas a los instrumentos que utilizas para medir esos cambios. "

e) La falta de diseños adecuados

Muchas de las organizaciones participantes coinciden en que **es necesario llevar a cabo diseños más consistentes.**

La debilidad de las organizaciones a la hora de construir un adecuado diseño de sus intervenciones, se refleja a menudo en sus estrategias de intervención, que se construyen de abajo arriba en la cadena de resultados. Es decir, las entidades identifican de manera muy clara las actividades que quieren llevar a cabo, pero no tanto los cambios que pretenden generar con las mismas por lo que, los objetivos, resultados e indicadores no están adecuadamente orientados a esos cambios, y en consecuencia el diseño pierde consistencia. En esta misma lógica, evaluar el impacto de la intervención será sumamente difícil.

f) La falta de métodos y herramientas para medir el impacto

Otro elemento identificado y compartido mayoritariamente por las organizaciones participantes se refiere a la **falta de métodos y herramientas para medir el impacto de las intervenciones de EpD**. Emplear métodos y herramientas heredados de la cooperación y adaptados a los procesos de EpD, sigue siendo uno de los puntos débiles a la hora de evaluar su impacto.

Si bien esto es cierto, también lo es que, tal y como pusimos de manifiesto en la primera fase del estudio Queirón, la cuestión clave es que las organizaciones, en su mayor parte, no han dado el paso de investigar, conocer y poner en práctica otras metodologías que pueden adaptarse mejor a las actuaciones de EpD[3].

Sin embargo, sí hay entidades que ya han comenzado a crear o utilizar otras herramientas y metodologías que se han mostrado más eficaces y útiles.

3 Ibid. pag 76

g) Las resistencias al cambio

Otro obstáculo, a la hora de realizar una valoración de los impactos en la EpD, es aquel que se refiere a una cuestión de carácter más genérico relacionada con la resistencia al cambio que tienen las organizaciones, pues, al fin y al cabo, la evaluación implica asumir los cambios derivados de los resultados del proceso evaluativo.[4]

Esta reflexión proviene del análisis de las manifestaciones expresadas por las organizaciones, en las que se observa un difícil equilibrio entre "lo que quieren hacer" y "lo que realmente hacen o pueden hacer". Los especialistas que han tratado ampliamente el tema de la resistencia al cambio manifiestan que se trata de algo natural e intrínseco a las personas y, por tanto, también a las organizaciones.[5]

Sin embargo, aun siendo la resistencia al cambio algo natural a las organizaciones, entendemos que, para que ésta no nos frene, debemos ser capaces de identificarla, y una vez identificada, aprender a gestionarla y aprovecharla como fuente de retroalimentación, de tal manera que nos permita potenciar los procesos de cambio y de transformación y obtener un mayor impacto en nuestras intervenciones de EpD.

En este mismo sentido, consideramos que es importante prestar atención a la idea de que los argumentos compartidos sobre las dificultades que presenta la evaluación de la EpD, no se conviertan en discursos que, en el fondo, nos estén proporcionando excusas para relegar nuestro compromiso hacia una verdadera y sólida cultura evaluativa en este ámbito.

---

4 Olga Nirenberg, Brawerman Josette y Violeta Ruiz, 2000. "Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales"

Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2010) "Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio." Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

Carreras, I.; Cordobés, M.; Sureda, M. (2018) "ONG del conocimiento: influir para el impacto social" Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

5 Puede resultar útil remitirnos a la clasificación que realiza Iñigo Retózala Eguren, en la que plantea que los procesos de cambio son dinámicos, y establece cuatro grandes fases que se pueden apreciar en todo proceso de cambio "Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social, Iñigo Retolaza Eguren. PNUD, 2010"
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0343/Guia_Teoria_de_Cambio_Retolaza_2009.pdf

En resumen:

- Existen dificultades y limitaciones de diversa índole que las organizaciones participantes han puesto de manifestado a la hora de evaluar los cambios o efectos que quieren conseguir con sus intervenciones. Todas ellas reconocen que el reto es complicado.
- Sin embargo, consideramos que, siendo esto cierto, debemos ser conscientes de que se trata de un desafío que las organizaciones hemos de comenzar a superar, dada su importancia estratégica.
- Dependiendo de cuáles sean las dificultades que cada organización afronta, su ámbito de influencia será menor o mayor: aquellas dificultades que estén más cerca del ámbito de influencia de las organizaciones, es decir, las que dependen de su cultura organizacional, son en las que tenemos que poner más empeño en revertir o mitigar.
- Identificar y gestionar de manera adecuada las dificultades que aquí exponemos, evitaría que los argumentos compartidos en torno a la dificultad de evaluar la EpD se conviertan en discursos que nos proporcionen pretextos para postergar nuestro compromiso con una verdadera y sólida cultura evaluativa. Este es, quizás, uno de los mayores y más importantes desafíos que se nos plantea a las organizaciones en materia de EpD.
- Sabiendo esto, ya hay organizaciones que avanzan en este sentido y que han empezado a diseñar alternativas para evaluar sus procesos de EpD y, con ello, evidenciar los cambios generados por las intervenciones.

Propuesta de un itinerario de evaluación de las intervenciones de EpD:

Para llegar a las conclusiones que aquí exponemos, hemos tomado como referencia las reflexiones compartidas en relación a la necesidad de mejorar los procesos de evaluación del impacto de las intervenciones de EpD.

Se trata de una aspiración asumida tanto por las organizaciones, que identifican la necesidad de contar con marcos sólidos, transparentes y útiles para seguir y evaluar el impacto sus intervenciones de EpD, como por aquellas entidades financiadoras que muestran un creciente interés en evaluar y conocer si las intervenciones que financian contribuyen efectivamente a los objetivos asumidos por las organizaciones.[1]

1 Programa Operativo de Educación para el Desarrollo (POED) (2010-2012)
http://www.juntadeandalucia.es/aacid/images/Ambitos/POED_2010_2012_BOJA.pdf
"Las actuaciones andaluzas de ED perseguirán el mayor impacto posible. Para ello, resulta imprescindible trabajar desde un modelo que permita apreciar la consecución de los objetivos, resultados y los procesos emprendidos para su logro, lo que conlleva la progresiva transformación del enfoque tradicional de los modelos de planificación y gestión de las intervenciones, basadas normalmente en la asignación de recursos y en la programación de actividades, donde la eficacia de las actuaciones se basaba en el número de proyectos y el nivel de gastos realizados."

En base a estas reflexiones, hemos elaborado una propuesta que confiamos pueda servir como punto de partida para las organizaciones, a la hora de evaluar el impacto de sus intervenciones.

Para su elaboración nos hemos inspirado en dos modelos bien conocidos, el enfoque de la Teoría de Cambio aplicada a procesos de cambio social[2], y el modelo de Gestión Orientada a Resultados (GoRD)[3], que han orientado esta investigación.

2 "Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. "Autoría: Retolaza Eguren, Iñigo. Editorial/fuente: PNUD e Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS). Año: 2010, Enero
http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0343/Guia_Teoria_de_Cambio_Retolaza_2009.pdf

3 Gestión Orientada a Resultados: "Una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos." (Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo 2011:9).

1. Las esferas y los ámbitos de cambio.

En primer lugar, antes de abordar la tarea de evaluar las intervenciones de EpD, nos propusimos determinar dos cuestiones relevantes:

1. Definir las **"esferas de cambio"** donde las organizaciones marcan el horizonte del impacto de sus intervenciones.
2. Identificar los **"ámbitos de cambio"** a los que están referidos las intervenciones.

Tras la realización de las entrevistas y la revisión de diferentes diseños de proyectos facilitados por las organizaciones participantes, se llegó a la conclusión de que la mayoría de ellas sitúan el impacto, entendido como el cambio final que se quiere alcanzar en las personas destinatarias, en **cinco esferas de cambio** que, a su vez, se corresponden con los diferentes niveles de incorporación de conocimientos, valores, actitudes, etc.

En la página siguiente vemos estas cinco esferas del cambio.

ESFERAS DE CAMBIO

Conocimiento

Cambios en el ámbito cognitivo: Adquisición de conceptos, hechos e información.

CAMBIOS EN EL CONOCIMIENTO

Sensibilidad

Cambios en el ámbito de las emociones y sentimientos: Capacidad de sentir inquietud, preocupación, interés, empatía... ante los problemas sociales y ambientales.

CAMBIOS EN LAS EMOCIONES, EN LO AFECTIVO, EN LO SENSIBLE

*FUENTE: Elaboración propia, a partir de: Boni Aristizábal, Alejandra López Torrejón, Estela Barahona, Rodrigo (2013) "Approaching quality of global education practices through action-research: An Non- Governmental Development Organisation-University collaborative experience." UPV: Universitat Politècnica de València. Departamento de Proyectos de Ingeniería - Departament de Projectes d'Enginyeria. https://riunet.upv.es/handle/10251/99453
Y La literatura educativa sobre el aprendizaje por competencias: www.juntadeandalucia.es/educacion/vscripts/w_cea/pdfs/Enc/XVIII%20E_1-MC.pdf

CATEGORÍAS

Actitudes

Cambios en el ámbito de la conducta (Quiere hacerlo):
Motivación, deseo y disposición al cambio. Manifiesta actitudes que son propias de la ciudadanía global: Inconformismo, visión y reflexión crítica, interés y preocupación por los problemas globales, etc.

Aptitudes:
Habilidades y destrezas

Cambios en el ámbito de la conducta: (Sabe cómo hacerlo):
Muestra habilidades propias de la ciudadanía activa, especialmente en relación con otras personas: negociar y llegar a compromisos; comunicar y colaborar con otras; deliberar, tener voz y escuchar; imaginar y realizar proyectos orientados al bien común.

Experiencia:
Aplicación de lo aprendido

Cambios en el ámbito de la conducta (Lo hace):
Cuenta con los recursos (la capacidad) y los medios (la experiencia) con los que poder participar e implicarse. Se observa que aplica los conocimientos, habilidades y destrezas, para la solución de problemas concretos.

CAMBIOS EN LOS COMPORTAMIENTOS

A su vez, y al igual que ocurre con el concepto de impacto que abordamos en el capítulo 3, estas diferentes esferas de cambio están íntimamente relacionadas con la definición compartida de EpD, que engloba procesos educativos en estas cinco esferas. De esta manera, las organizaciones tienden a desarrollar una, varias o todas las esferas de cambio.

Los "ámbitos de cambio".

Los cambios que se producen en esas cinco esferas se pueden producir en varios ámbitos: el individual, el colectivo y el institucional. Es lo que hemos denominado **"ámbitos de cambio"**.

INDIVIDUAL	COLECTIVO	INSTITUCIONAL
Cambios en cada una de las personas que participan en la intervención de EpD: 1. Cambios generados a lo interno: Cambios en el ámbito personal, íntimo y subjetivo (emociones, sentimientos) 2. Cambios generados a lo externo: Cambios en las relaciones con los demás y en la relación con el entorno. (conductas, comportamientos)	Cambios en los modelos de pensamiento y acción, de los diferentes colectivos destinatarios de la intervención de EpD (Profesorado, alumnado,...)	Cambios en el ámbito de la entidad/organización que ejecuta la intervención de EpD.

Es habitual que las intervenciones de EpD tengan en cuenta, en mayor o menor medida, los cambios o transformaciones a nivel individual y colectivo, pero no ocurre lo mismo con el ámbito de cambio institucional, que se sigue abordando poco en los procesos de evaluación de actuaciones de EpD. En este sentido, a la hora de evaluar el impacto de los procesos de EpD, tenemos que tener en cuenta que la trasformación y el cambio sucede tanto en las personas y colectivos, como en aquellas entidades que lo impulsan y ejecutan.

2. Propuesta de un itinerario de evaluación de impacto

Una vez identificados las esferas y los ámbitos de cambio de nuestra intervención de EpD, a continuación, y con la idea de perfilar algunas ideas y pasos que orienten a las organizaciones de EpD a abordar la tarea de evaluar el impacto de sus intervenciones de EpD, hemos identificado una serie de pasos o etapas, en una propuesta de itinerario de evaluación.

Esta propuesta pretende servir tanto como una herramienta que oriente el proceso de evaluación de una intervención, una vez finalizada, como servir de guía para revisar y validar la calidad de la planificación y diseño de la estrategia de la intervención comprobando si la lógica diseñada es coherente con la lógica de cambio propuesta.

Este itinerario se compone de varios pasos o etapas:

a) Identificación de los públicos:

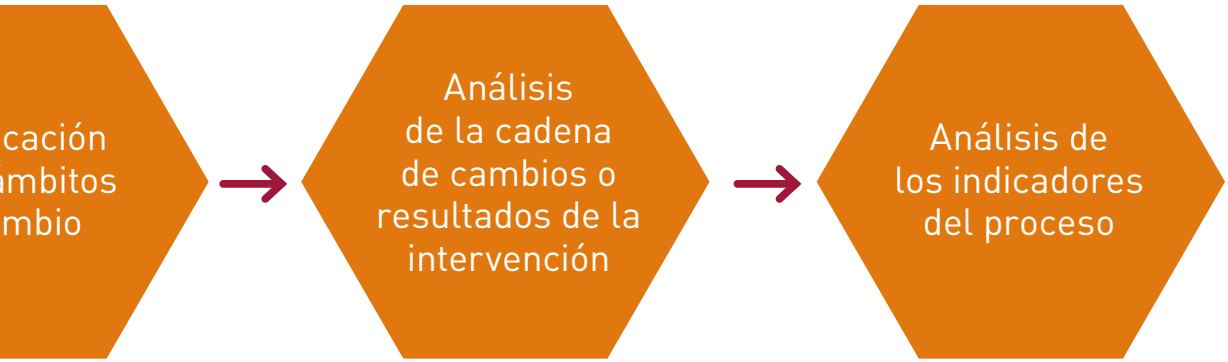
Este primer paso consiste en definir claramente los diferentes públicos, ya sean personas destinatarias o participantes, que forman parte del proceso de EpD, así como las relaciones que se establecen entre ellas.

Dentro de ese proceso se diferenciaría a aquellas personas que son las destinatarias últimas, de las que son "público vehicular", es decir, las que participan en el proceso como medio para llegar a las destinatarias últimas.

b) Identificación de las esferas de cambio:

Este segundo paso consiste en identificar, en función de cada público previamente definido, en qué esferas de cambio se sitúa nuestra intervención. Si existen diferentes públicos, los cambios previstos para cada uno de ellos puede situarse en esferas de cambio distintas.

Para ello, analizaremos toda la documentación disponible de la intervención (Matriz de planificación, Cadena de resultados, Teoría del programa, etc.) así como la información obtenida a través de las herramientas habituales de recogida de información, sobre todo aquellas de naturaleza más cualitativa: entrevistas, grupos de discusión, cuestionarios semi estructurados, etc.



c) Identificación de los ámbitos de cambio:

De la misma manera, analizaremos toda la documentación e información relevante de nuestra intervención con el objeto de identificar claramente si estas esferas de cambio están referidas a los ámbitos nivel individual, colectivo e institucional.

d) Análisis de la cadena de cambios o resultados de la intervención:

En esta cuarta fase analizaremos si el proceso de cambio propuesto por la intervención permite que las personas, colectivos y/o instituciones identificadas alcancen las esferas de cambio previstas.

Para comprobarlo, averiguaremos si la intervención cuenta con una cadena de cambios o de resultados coherente, esto es, si existe una secuencia lógica y sólida en el itinerario o proceso de desarrollo que permita lograr los cambios previstos propuestos a cada público.

e) Análisis de los indicadores del proceso:

Una vez realizado el ejercicio de identificar si la intervención cuenta con un proceso de cambio lógico y coherente, el siguiente paso de este itinerario consiste en el análisis de los indicadores que propone la intervención en su matriz o estrategia de planificación para valorar los impactos en las "esferas de cambio" seleccionadas para la intervención.

Tendremos que analizar si se trata de **indicadores de cambio**, es decir, aquellos vinculados con los cambios que se quieren generar una vez ha finalizado la intervención, o incluso más allá de su finalización. Estos indicadores de cambio deberían ser lo más útiles, fiables y duraderos, de tal manera que nos permitan aproximarnos lo más posible, a valorar si el cambio deseado por la intervención, en realidad se ha producido o no.

Esta última etapa es de vital importancia para el desarrollo de la evaluación de impacto en EpD, ya que los indicadores son los que nos permiten evidenciar si en realidad se han producido esos cambios o muestran otras cosas.

En el caso de que no se identifiquen en la matriz planificación inicial indicadores que permitan valorar estos cambios, se propone la elaboración de dichos indicadores.

3. Primeros aprendizajes extraidos:

Siguiendo los pasos del itinerario de evaluación propuesto, hemos realizado un ejercicio de análisis de aquellas matrices de planificación aportadas por algunas de las organizaciones que participaron en el estudio con el objetivo de comprobar si los diseños de sus estrategias de intervención mostraban o no una lógica de cambio.

De esta forma, llevamos a cabo cada uno de los pasos del itinerario con objeto de verificar si el diseño de las matrices de planificación permitía explicar la manera en que sucede el cambio. Es decir, si mostraban la secuencia lógica y necesaria para lograr ese cambio.

Una vez realizado este ejercicio, se identificaron algunas debilidades en el diseño de las intervenciones de EpD que entendemos dificultan la valoración de los cambios que pretenden alcanzar. Son las siguientes:

1. Insuficiente descripción de los públicos o colectivos implicados en la intervención, lo que tiene como consecuencia:

- Confusión en la categoría/trascendencia de los diferentes colectivos.

En ocasiones, en el diseño de la propuesta que se plasma en una matriz de planificación se advierte cierta confusión entre los diferentes públicos que intervienen.

Se ha observado que en aquellas intervenciones en las que hay un público o colectivo que se considera "vehicular", es decir, a través del cual la intervención incide para llegar al colectivo destinatario (como puede ser el caso del profesorado, animadores o facilitadores para llegar al alumnado), éste toma mayor protagonismo que el colectivo destinatario último sobre el que se quiere generar el cambio.

Es decir, aunque el cambio último, el impacto, está definido para el colectivo destinatario, éste no se llega a identificar claramente en el proceso, porque, en determinados momentos del mismo, queda en un segundo plano, oculto por ese otro colectivo que es el medio para llegar a él. Como resultado, el colectivo destinatario acaba desvaneciéndose dentro de la lógica de la intervención.

Para evitar esa confusión, tan habitual en las intervenciones de EpD, la identificación clara de los diferentes colectivos partícipes y la descripción del papel que cada uno de ellos juega dentro del proceso de EpD, se convierte en un paso esencial e imprescindible de nuestra propuesta de itinerario de evaluación.

- Confusión de los diferentes procesos de los colectivos que intervienen.

Otra de las consecuencias de esa deficiente identificación de los colectivos que participan en las intervenciones de EpD, es la confusión que se genera en los procesos previstos para cada uno de esos colectivos.

Es decir, si en una misma intervención participan diferentes públicos o colectivos, puede ocurrir que a la hora de diseñar los procesos de unos y otros, siendo distintos, se mezclen entre sí, y lleguen a confundirse.

Esa confusión de los distintos procesos dificulta la posibilidad de observar y evidenciar los posibles cambios producidos en cada uno de esos colectivos, a partir de nuestra intervención.

2.- Debilidades en el diseño de la secuencia de cambios:

- Inconsistencia en el planteamiento de la secuencia causal hacia el camino

En el diseño de las intervenciones de EpD se suelen observar vacíos en la secuencia lógica de objetivos, resultados y actividades que llevan al cambio, es decir, no se percibe fácilmente cuál es la secuencia lógica que lleva a los cambios que pretende obtener la intervención.

Como resultado, en los diseños de las intervenciones de EpD hay elementos del proceso de cambio que quedan ocultos o que directamente se obvian. De esta manera, las intervenciones parecen pretender que los colectivos destinatarios lleguen a pensar y actuar de determinada manera por pura convicción, sin ser verdaderamente acompañados, confiando en que los cambios van a suceder, pero sin haber previsto cuál va a ser la secuencia lógica de ese proceso, el itinerario que es preciso recorrer para alcanzar el cambio previsto en nuestra propuesta, ni cuál es nuestro acompañamiento a lo largo de ese proceso.

En definitiva, los procesos previstos son insuficientes para la ESFERA en la que se ha situado el cambio de ese colectivo y no están adecuadamente planificados ni acompañados para al ÁMBITO de cambio que se ha marcado.

- Carencia de indicadores adecuados para valorar cambios

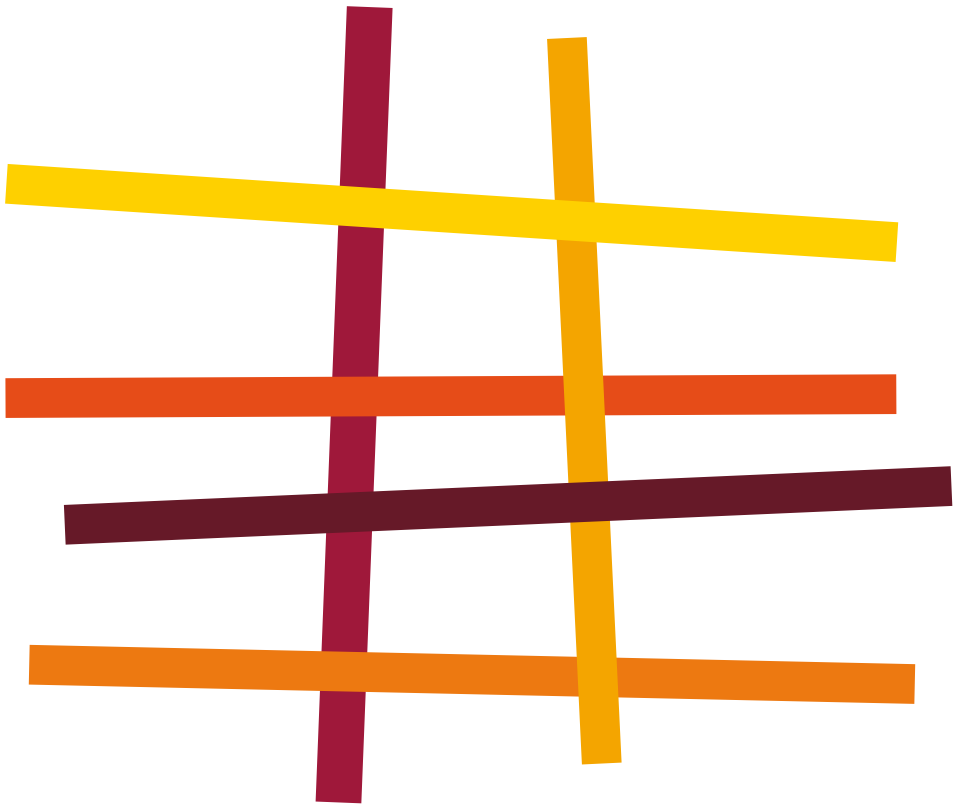
Otra debilidad que se observa en los diseños de las intervenciones de EpD es la falta de indicadores adecuados para valorar sus impactos a largo plazo, en relación a aquéllos.

En la mayoría de los casos, los indicadores utilizados en los diseños de las intervenciones de EpD, son **indicadores de proceso**, es decir, aquellos que permiten aproximarnos al proceso, valorando el grado y calidad de la participación en el mismo (número de participantes en un taller, registros

de actividades realizadas, grado de satisfacción de las personas asistentes a un taller...) o **indicadores de producto**, es decir, aquellos relacionados con los bienes y servicios, que sirven como medio o herramientas necesarias para que el proceso avance (materiales didácticos producidos, documentos elaborados, cobertura o alcance logrado con las actividades,...); pero son muy pocas las organizaciones que incorporan verdaderos **indicadores de impacto**, es decir, indicadores apropiados para medir o valorar los impactos de la intervención, los cambios observables en las personas y colectivos que participan en las actividades y los cambios observables en las estructuras y dinámicas de las organizaciones que participan de ese proceso.

Por este motivo, la definición y selección de indicadores es uno de los momentos más importantes en el diseño de una intervención de EpD ya que, si en ese momento no se establecen los indicadores que nos permitan comprobar si, a partir de nuestras intervenciones se generan cambios, nos resultará aún mucho más complicado poder evidenciar los impactos generados con la misma.

Y es por esa importancia decisiva que tienen los indicadores a la hora de diseñar las intervenciones de EpD que creemos justificado incluir un **apartado específico solo para desarrollar este tema.**



Sobre los indicadores que emplean las organizaciones para valorar el impacto en sus intervenciones de EpD.

Como se desprende de lo dicho hasta ahora, no podemos negar que el momento de definir y seleccionar los indicadores es un paso muy importante dentro del proceso de diseño de una intervención de EpD.

De ahí que, elaborar los indicadores más adecuados para valorar, con mayor o menor precisión y calidad, que es lo que realmente se ha alcanzado en relación con un parámetro de referencia (línea de base), establecido antes de la intervención, se considera un momento fundamental del diseño de la misma.

Los indicadores nos ayudan a describir diferentes aspectos de las intervenciones de EpD y a organizar la recogida de información, mediante la elaboración de herramientas (fuentes de verificación) que, a su vez, nos permiten comparar los datos que se han obtenido, y así poder medir o valorar el grado de consecución de los objetivos y resultados propuestos en la misma.

Sin embargo, en ocasiones, podemos caer en el riesgo de considerarlos como el único elemento y el más relevante dentro del proceso de diseño de una intervención de EpD, en detrimento de las etapas previas, como

la identificación, o posteriores, como el seguimiento, que son igualmente transcendentes y determinantes.[1]

Porque, si bien es cierto que, en general, entendemos que la intervención se ha ejecutado con éxito si se logran los indicadores de sus resultados y objetivos, también lo es, que dicho éxito no se puede sustentar únicamente en la selección de indicadores adecuados, sino que además es esencial que esos indicadores estén sustentados por un marco teórico sólido.

Habiendo puntualizado la trascendencia que, en nuestra opinión, tienen los indicadores en el diseño de las intervenciones de EpD, a continuación, pasamos a compartir las principales conclusiones obtenidas, tras el análisis de varias matrices de planificación y las conversaciones mantenidas con las organizaciones en relación a los indicadores que suelen utilizar para valorar el impacto de sus intervenciones de EpD:

1. Las organizaciones emplean diferentes tipos de indicadores, según lo que pretenden medir (participación, eficacia, eficiencia...), y según la etapa del proceso que quieren valorar (proceso, resultados, productos...). En su mayoría utilizan **indicadores de proceso**, como pueden ser indicadores de participación, indicadores de grado de satisfacción e **indicadores de producto**, tales como materiales producidos, indicadores de alcance, etc.

2. Aunque en los marcos lógicos revisados no se ha identificado la formulación de **indicadores de impacto**, sí se han encontrado algunas organizaciones que utilizan indicadores más cercanos al impacto, como pueden ser **indicadores de efectos**: indicadores de cambios de aprendizaje, indicadores de cambio de actitudes, indicadores de aplicabilidad de lo aprendido, etc.

1 "...los indicadores son un paso muy importante en el proceso de diseño de un modelo evaluativo, pero no el único ni el más relevante; los pasos previos y los que le siguen son de tanta o mayor relevancia y tan o más definitorios que aquél." Olga Nirenberg , Brawerman Josette , Violeta Ruiz, 2000. "Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales"

3. También se ha identificado la existencia de debilidades en **el proceso de selección de los indicadores**. Tal y como hemos podido comprobar, en ocasiones, los indicadores utilizados por las organizaciones no son los idóneos, resultando insuficientes para valorar, no solo el impacto de la intervención, sino que incluso no permiten mostrar la adecuada consecución de los resultados. Lo que induce a pensar que, la selección que se hace de esta variedad de indicadores, se lleva a cabo de manera confusa.

   Las organizaciones no son ajenas a esta situación, y en su mayoría reconocen esa debilidad, mostrando un claro propósito de avanzar en este aspecto.

   "...Creo que no tenemos suficiente formación, ni invertimos suficiente tiempo para elaborar indicadores que de verdad nos ayuden a mostrar realmente que se da ese cambio."

4. Otro aspecto que se tuvo en cuenta a la hora de analizar los indicadores que las organizaciones utilizan para medir su impacto, fue **el nivel en el que los sitúan dentro de la matriz de planificación.**

   En este sentido, la gran mayoría de las organizaciones entienden que su espacio "natural" debería ser a nivel del Objetivo General. Sin embargo, las entidades reconocen que, en la práctica, no suelen situarlo en este nivel, tal y como pudo comprobarse, ya que en ninguna de las matrices de planificación analizadas se identificaron indicadores de impacto a este nivel.

   Ello también se debe a que los marcos lógicos analizados se inscriben en convocatorias que no permiten incluir en sus formularios, indicadores a nivel de Objetivo General. Con este argumento, es lógico asumir que las organizaciones no seleccionen indicadores de

impacto, ya que no pueden situarlos en el nivel adecuado para poder medirlo y valorarlo.

Sin embargo, no contar con este tipo de indicadores que nos permitan valorar los cambios a largo plazo, dificulta enormemente la formulación de intervenciones de EpD con visión transformadora.

Por eso, y a pesar de las dificultades que conllevan estos formularios, aquellas organizaciones que diseñan sus intervenciones de EpD con una orientación al cambio, y, por tanto, hacen esfuerzos por diseñar con una visión de largo plazo, intentan incluir indicadores que consideran pueden ayudarles a medir o valorar el impacto de sus intervenciones, como ellas mismas nos comparten allí "donde pueden" o "les dejan", que suele ser a nivel de Objetivo Específico, de Resultados o en ambos.

Este hecho corrobora que sólo aquellas organizaciones que desde una visión transformadora y a largo plazo, se comprometen a seleccionar y situar los indicadores de impacto dentro de sus matrices de planificación, serán capaces de valorar los cambios que persiguen, a lo largo del tiempo y tras varias intervenciones dirigidas al mismo colectivo.

Definiendo y seleccionando indicadores apropiados para valorar el impacto

Existen numerosos trabajos[2] en los que se comparten ciertos criterios que nos permiten identificar las características y los atributos que debe tener un indicador, para considerarse adecuado para valorar el impacto de nuestras intervenciones de EpD.

Además de todo lo expuesto, consideramos que es interesante compartir las principales reflexiones y aprendizajes que las organizaciones participantes nos compartieron y que entendemos pueden ser útiles para afrontar esa debilidad que las propias organizaciones reconocen a la hora de definir y seleccionar sus indicadores:

Identificar indicadores propios adaptados a las características de la intervención:

Si bien es cierto que existen propuestas de baterías de indicadores de EpD recogidos en distintas publicaciones que pueden servirnos para situar y ordenar los indicadores de nuestra intervención, las organizaciones debemos ser prudentes a la hora de utilizarlos, y recordar que **no existe un único conjunto de indicadores para medir impacto de la EpD**, ya que se corre el riesgo de utilizar ese tipo de herramientas de manera equivocada, como un catálogo o inventario de indicadores, que copiamos y reproducimos, en lugar de ser utilizadas como modelos que orienten y sirvan de punto de partida para la elaboración de indicadores propios.

2 Como por ejemplo:
Rodríguez San Julián, E; Boni, A; Arias, B; Ballesteros, JC; Megías, I. (2014) Evaluación ex ante en Educación para el Desarrollo. Una propuesta de indicadores en el ámbito formal. UPV/AECID. ISBN: 978-84-695-9376-9
http://www.mastercooperacion.upv.es/images/mcad/cuad_ed2.pdf
Olga Nirenberg , Brawerman Josette , Violeta Ruiz, 2000. "Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales"

"Los indicadores constituyen una de las formas más relevantes para sistematizar información sobre realidades complejas, en la medida en que, conjuntamente, reconstruyen de forma razonablemente aproximada, dichas realidades. Es decir, nos aproximan a cómo es la realidad."[3]

Por ello, como la realidad de cada intervención de EpD, con sus peculiaridades y características propias, también deben serlo los indicadores que elaboremos para aproximarnos a ella.

La elaboración y selección de los indicadores debe realizarse de manera estratégica:

Otra reflexión, muy relacionada con la anterior, se refiere a si la visión con la que se construyen y seleccionan esos indicadores es o no estratégica., es decir, si esa selección, evidencia la existencia de un plan que sustenta la validez y la utilidad de dichos indicadores, para valorar y medir lo que realmente se quiere conocer.

De esta manera, es importante seleccionar indicadores que cuenten con una visión más estratégica, con una mirada al largo plazo, orientados a valorar la transformación, el cambio y el impacto, y que por tanto, no dependan sólo de la intervención, sino de la propia estrategia de EpD o Teoría de Cambio de la entidad.

Por esta razón, aquellas organizaciones que plantean sus intervenciones de EpD, con una visión de programa, a largo plazo son las que más están avanzando en el reto de evaluar las cuestiones de impacto de sus intervenciones.

3 Rodríguez San Julián, E; Boni, A; Arias, B; Ballesteros, JC; Megías, I. (2014) Evaluación ex ante en Educación para el Desarrollo. Una propuesta de indicadores en el ámbito formal. UPV/AECID. ISBN: 978-84-695-9376 http://www.mastercooperacion.upv.es/images/mcad/cuad_ed2.pdf

Los indicadores deben elaborarse como resultado de un análisis de la realidad:

Además de sugerir que cada entidad elabore sus indicadores propios adaptados a cada intervención de EpD, evitando dentro de lo posible utilizar indicadores genéricos, se recomienda también que dichos indicadores partan de un proceso de **diagnóstico de la realidad de las personas y entidades** con las que se va a intervenir estableciendo una **línea de base** que se pueda utilizar como parámetro de referencia para contrastar la información que se obtenga de los indicadores.

Indicadores de impacto, sensibles al género, en las intervenciones de EpD

"Las cuestiones de género forman parte fundamental de las intervenciones de EpD enmarcadas en el concepto de ciudadanía global, por lo que la evaluación de éstas también debe tener como marco el análisis de género"[4]. En este sentido "....evaluar estas intervenciones conlleva tanto evaluar con enfoque de género como evaluar el impacto de género, independientemente de que la intervención se haya centrado explícitamente en cuestiones de género o no".[5] Por lo tanto, considerar el impacto diferencial de una intervención de EpD, en la que participan mujeres y hombres, es otro de los aspectos clave a tener en cuenta.

En consecuencia, este impacto diferenciado debe verse reflejado en el diseño y selección de indicadores que permitan valorar el impacto de género de nuestras intervenciones de EpD.

4 Ochoa, M.D. y Torres, M.P. (2014). Evaluar la Educación para el Desarrollo. Aprendiendo de nuestras experiencias. (Página 76) https://www.fundacionalbihar.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa_Queiron-Evaluar-la-EpD.pdf

5 Ibid. pag 69

Se trataría, por tanto, de identificar indicadores de impacto sensibles al género, entendidos como aquellos adecuados para medir los cambios o transformaciones, positivos o negativos que, a largo plazo, se han efectuado en las relaciones de género en un grupo o colectivo, entre las mujeres y los hombres, que se han derivado de nuestra intervención de EpD.

No sólo es necesario diseñar indicadores específicos para valorar el impacto de género, sino que todos los indicadores seleccionados para valorar el impacto de nuestra intervención, deberían diseñarse de manera que fueran sensibles a las cuestiones de género: si nuestros indicadores de impacto no tienen en cuenta las relaciones de género, no podremos identificar los cambios en los conocimientos, valores y comportamiento, de la sociedad (de hombres y mujeres) en relación a la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres, y cómo esto influye en el avance de la equidad.

Dada la relevancia de este aspecto, en el siguiente apartado profundizamos un poco más sobre ello.

¿Construimos indicadores de género adecuados? Condiciones para diseñar indicadores de impacto sensibles al género.

Algo que hemos comprobado tras la revisión de varias matrices de planificación y entrevistas con las organizaciones, es que diseñar indicadores de impacto que sean sensibles al género no siempre es fácil.

La mayoría de las entidades reconoce que aún les queda un importante camino que recorrer para poder valorar y medir adecuadamente el impacto de género de sus intervenciones de EpD. En este sentido, también nos han manifestado la necesidad de mejorar el diseño y selección de indicadores sensibles al género.

Con este propósito compartimos algunas recomendaciones que entendemos pueden ser útiles para la construcción de indicadores de impacto sensibles al género:

1. Las intervenciones de EpD pueden afectar de manera diferente a hombres y mujeres. Por tanto, construir indicadores desde la perspectiva de género supone tener en cuenta las necesidades prácticas y los intereses estratégicos de mujeres y hombres. Por este motivo, **los indicadores han de presentar siempre los datos desagregados por sexo**, lo que aumenta la utilidad del indicador, ya que sólo teniendo en cuenta estas variables se podrán mostrar y analizar los efectos de una intervención, sobre las mujeres y los hombres, del colectivo destinatario.

2. Un indicador de impacto sensible al género, debe ser capaz de "...brindar información sobre las percepciones y sentimientos de mujeres y hombres, los imaginarios femeninos y masculinos de la comunidad, las tradiciones y normas que controlan el cumplimiento de los roles de género, así como las que sancionan las transgresiones

de los mismos, etc."[6] Para ello, los **indicadores cuantitativos**, que se expresan en términos de cantidad, pueden ofrecernos poca o ninguna información. Por este motivo **deben complementarse con indicadores cualitativos**, capaces de hacer explícitos los cambios en relación a la equidad de género. "....utilizar indicadores cualitativos nos puede ayudar a constatar las transformaciones en cuanto a conocimientos (visiones y percepciones), actitudes, comportamientos, capacidades que se generan en niñas y niños, mujeres y hombres que participan en las intervenciones de EpD".[7]

3. Otro requisito de un indicador de impacto para que pueda ser considerado sensible a las cuestiones de género, tiene que ver con la cuestión de la participación. "Evaluar con enfoque de género y evaluar el impacto de género obliga a abordar la cuestión de la participación; hablamos de participación de calidad, no una participación pasiva, obediente, simulada, sino participación activa y empoderadora..."[8]

   Esto implica que los indicadores de impacto **han de diseñarse de manera participativa**, contando con los diferentes grupos o colectivos involucrados en la intervención de EpD y garantizando, de manera particular, aquellos mecanismos y procedimientos que aseguren que las mujeres pueden expresarse libremente.

---

6 Clara Murguialday, Norma Vázquez y Lara González Gómez, Cooperacció, 2008. "Un paso más: Evaluación del impacto de género" (Página 29) http://www.cooperaccio.org/un-paso-mas-evaluacion-del-impacto-de-genero/

7 Ochoa, M.D. y Torres, M.P. (2014). Evaluar la Educación para el Desarrollo. Aprendiendo de nuestras experiencias. (Página 73) https://www.fundacionalbihar.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa_Queiron-Evaluar-la-EpD.pdf

8 Ibid. pag 73

Además de estas recomendaciones, terminamos compartiendo un ejemplo práctico de nuevas iniciativas que las organizaciones han comenzado a diseñar para medir el impacto de género en las intervenciones de EpD. Este es el caso de la **APP "Indicadores Género"**, que puso en marcha la ONGD Mujeres en Zona de Conflicto en febrero de 2018 y que incluye una aplicación para dispositivos móviles con la que se puede crear y diseñar indicadores de género en proyectos de EpD. La APP incluye una "lista de chequeo" dirigida a comprobar que los distintos aspectos relacionados con la construcción de indicadores de género están incluidos y a aportar información básica, así como enlaces para ayudar a su construcción.[9]

9 APP "Indicadores Género", Mujeres en Zona de Conflicto, 2010
http://www.mzc.es/educacionparaeldesarrollo/app-indicadoresgenero/

Agradecimientos

Terminamos esta publicación agradeciendo a todas y cada una de las personas y entidades, que han participado a lo largo de todo éste proceso. Sin las cuales no hubiera sido posible esta investigación.

De manera especial queremos agradecer la participación de las siguientes compañeras y compañeros que, de manera generosa, nos compartieron su visión de la evaluación de impacto en EpD, y nos mostraron la manera en la que afrontan este reto, para que todas pudiéramos aprender a partir de su práctica:

Almudena Moreno
Cruz Roja Española

Anastasia Domínguez
Ingeniería Sin Fronteras

Chema Cabello
Mujeres en Zona de Conflicto. MZC

Claudia Usuga
CIC Batá

Inmaculada Cabello
Mujeres en Zona de Conflicto. MZC

Javier Medina
Solidaridad Don Bosco

Mª Carmen Gutiérrez
Paz Con Dignidad

María Bermúdez
Entreculturas

María Burgos
Madre Coraje

María de la Paz Benítez
Asociación Andaluza por la Solidaridad y la Paz ASPA

Matilde Jiménez
ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano

Mavi Jiménez
Mujeres en Zona de Conflicto. MZC

Mónica di Marco
La Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en Oriente Próximo. UNRWA

Rosa Macarro
Solidaridad Don Bosco

Silvia Cruz
MAD ÁFRICA

También queremos reconocer a las siguientes personas, especialistas en Educación para el Desarrollo y en Evaluación, por compartirnos sus conocimientos y experiencia, cuya contribución ha sido fundamental para este proceso.

Begoña Arias
Evaluadora e investigadora independiente

Fernando Altamira Basterretxea
Consultor de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, Incyde

Itziar Rosado Morón
Coordinadora Área Ciudadanía Activa de ONGAWA

Juan Ramón Cañadas Parejo
Consultor especialista en Gestión Orientada a Resultados

Luis Miguel Morales Caballero
Senior Consultant Red2 Consultores

María Burgos Sánchez
Evaluadora e investigadora independiente

Victoria Sánchez Esteban
Vicepresidenta Red2 Consultores

Y gracias a todas las organizaciones, de manera especial al grupo de Educación para el Desarrollo de la Coordinadora Andaluza de ONGD (CAONGD), por su colaboración:

Asamblea de Cooperación por la Paz (ACPP)

Asociación Andaluza por la Solidaridad y la Paz (ASPA)

Cic Batá

Cruz Roja

Entreculturas

Farmamundi

Fundación de Ayuda a la Drogadicción (FAD)

Ingeniería Sin Fronteras Andalucía (ISF)

InteRed

MAD África

Medicus Mundi Sur

Mujeres en Zona de Conflicto (MZC)

ONGAWA. Ingeniería para el Desarrollo Humano

Oxfam Intermon

Paz con Dignidad

PRO DIVERSA-Progreso y Diversidad

Proclade Bética

Solidaridad Don Bosco

A todas vosotras va nuestro agradecimiento y nuestro reconocimiento.