

**DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL DESARROLLO  
GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Modelo de evaluación Kirkpatrick en  
Educación para el Desarrollo y Ciudadanía  
Global: Recomendaciones para su adaptación  
en proyectos de Farmamundi.**

**AUTOR/A:**

GUILLERMO PORTILLO GIL

**DIRECTOR/A:**

ÁLVARO FERNÁNDEZ-BALDOR MARTÍNEZ

(26/05/2021)

(14.485 palabras)



<b>RESUMEN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO .....</b>	<b>3</b>
2.1. MODELO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK.....	5
2.2. APLICACIÓN DEL MODELO DE KIRKPATRICK.....	7
<b>3. PROBLEMAS A RESOLVER.....</b>	<b>8</b>
<b>4. OBJETIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>5. METODOLOGÍA.....</b>	<b>9</b>
5.1. TÉCNICAS .....	9
5.2. DISEÑO METODOLÓGICO .....	11
5.3. LIMITACIONES METODOLÓGICAS .....	12
<b>6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>13</b>
<b>6.1. LAS ETAPAS DE LA EVALUACIÓN PARA LOS PROYECTOS DE EPDYCG DE FARMAMUNDI .....</b>	<b>13</b>
6.1.1. PRIMER NIVEL DE KIRKPATRICK .....	13
6.1.2. SEGUNDO NIVEL DE KIRKPATRICK.....	14
6.1.3. TERCER NIVEL DE KIRKPATRICK .....	17
6.1.4. CUARTO NIVEL DE KIRKPATRICK .....	18
6.2. DIFERENCIAS: ÁMBITO FORMAL /NO FORMAL .....	18
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>21</b>
7.1. EL ÁMBITO .....	21
7.2. FACTORES LIMITANTES DETECTADOS .....	22
<b>8. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>25</b>
8.1. DURANTE LA FORMULACIÓN.....	25
8.2. RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA DE EVALUACIÓN .....	26
8.3. RECOMENDACIONES PARA LA ADAPTACIÓN E INCLUSIÓN DE LAS DINÁMICAS PARA LA EVALUACIÓN .....	28
8.4. RECOMENDACIONES DURANTE EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS EVALUATIVOS .....	30
<b>9. REFLEXIÓN CRÍTICA.....</b>	<b>30</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

## RESUMEN

La evaluación dentro de los procesos en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global (EpDyCG) es una de las fases más significativas a la hora de baremar el alcance de las acciones formativas que se desarrollan en el marco de un proyecto. Permite controlar la calidad del proceso formativo y medir sus resultados tanto de aprendizaje como de impacto sobre las competencias de las personas participantes

Desde el siguiente trabajo se pretende analizar el modelo de evaluación de Kirkpatrick entorno a la evaluación de formaciones a través de la adaptación que emplea Farmamundi en sus procesos evaluativos.

El modelo de Kirkpatrick consta de cuatro niveles, dispuestos en una jerarquía de tal modo que, la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes. dichos niveles tratarán de evaluar la SATISFACCIÓN o valoración de la acción formativa propiamente dicha; el APRENDIZAJE o comprobación de los conocimientos de los participantes en procesos formativos; la CONDUCTA o valoración de la utilidad de la acción formativa en el desempeño ordinario de las ocupaciones de los participantes; y los RESULTADOS, para conocer la repercusión de la formación a largo plazo.

Debido a la gran variedad de destinatarios de los proyectos de EpDyCG, se hace necesaria una adaptación de las encuestas de evaluación, tanto en su formato como en su alcance, de modo que se pueda obtener la información más fidedigna posible, y la elaboración de fuentes de verificación para la justificación de los proyectos.

Se ha realizado una investigación cualitativa para determinar los factores limitantes en cuanto a la adaptación de las encuestas de evaluación, que es el método más empleado por la entidad.

En última instancia, y atendiendo a responder de forma efectiva a las limitaciones detectadas, se han propuesto una serie de recomendaciones que puedan ayudar a la adaptación de estas encuestas, independientemente de las características de las personas destinatarias, tanto para su preparación, ejecución, como posterior sistematización; siguiendo la modelo Kirkpatrick.

De esta forma se pretende ofrecer una herramienta útil, a modo de devolución, para su uso en cualquier tipo de proyecto de EpDyCG de Farmamundi, que asegure el mayor alcance posible dentro de la población destinataria, permitiendo valorar eficazmente las repercusiones de las sucesivas acciones formativas, y facilitando el trabajo del personal técnico.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

## 1. INTRODUCCIÓN

“Si eres capaz de innovar en el proceso de evaluación, cambiarás el mundo de la EpDyCG”. Estas palabras llevan resonando en mi cabeza desde hace mucho tiempo. Surgieron en una charla entre compañeras del gremio de la educación para el desarrollo, donde, ya casi al final, pregunté a las ponentes cuál era la mejor forma de evaluar la Educación para el desarrollo y la ciudadanía global (EpDyCG). Lejos de ofrecerme una jugosa respuesta que disipase mis dudas, me dijeron que aun no existía una fórmula definitiva ni perfecta; para terminar con esa reflexión. Esta fue la chispa que inició todo.

Dentro del mundo de la educación para el desarrollo y la ciudadanía global (EpDyCG), los procesos de evaluación han jugado un papel determinante que siempre despertaron mi interés. La necesidad de evaluar no sólo es debida a la adaptación constante hacia la mejora, además es una de las partes más importantes de los procesos EpDyCG contribuyendo a la justificación de los proyectos ante las entidades que los financian. Por tanto, descubrir como se puede evaluar tanto la transmisión de valores y conceptos, como el fomento de un espíritu crítico en la sociedad siempre formo parte de mis inquietudes desde mi contacto con el terreno de la cooperación.

Tras realizar las prácticas del máster de cooperación al desarrollo de la UPV en Farmamundi junto al equipo de EpDyCG de la delegación valenciana, no pude dejar pasar la oportunidad de profundizar en la forma de evaluación que empleaban. Descubrí que se servían de una forma de evaluar los proyectos bien distinta a la que estaba acostumbrado. Es por ello por lo que, atraído por la novedad que alimentaba mi curiosidad entorno a los procesos de evaluación en este terreno, decidí realizar una profundización para conocer las bases y alcances del modelo que utilizaban: El modelo Kirkpatrick.

Tras conocer el modelo de evaluación, el equipo me transmitió las dificultades que entrañaba su proceso de adaptación a los diferentes escenarios donde se desarrollan los proyectos. Empujado por la necesidad constante de contribuir para la mejora de los procesos, decidí realizar una revisión recopilando las opiniones del equipo con el ánimo de obtener ideas entorno al proceso de adaptación, y poder devolverle los resultados obtenidos a modo de sugerencias.

El modelo de Donald Kirkpatrick se presenta como una forma de evaluación propia del ámbito empresarial cuya finalidad era demostrar la eficacia y la eficiencia de los procesos formativos que se imparten en este terreno. Lejos de lo que pueda parecer, desde Farmamundi fueron capaces de ver el potencial que suponía aplicar esta metodología a la EpDyCG, y no dudaron en adaptarlo a sus proyectos, en los que se lleva empleando con éxito desde el año 2017.

No obstante, sus modificaciones y adaptaciones han estado y están a la orden del día, pues no existen dos proyectos iguales.

El equipo de EpDyCG de Farmamundi ha de enfrentarse durante la fase de ejecución de los proyectos a escenarios muy diversos, que cambiarán incluso dentro de un mismo proyecto. La adaptación de los procesos a las condiciones sociales o culturales cambiantes de cada grupo destinatario es una tarea constante y necesaria, por tanto, es lógico pensar que esta adaptación también debe afectar a los procesos de evaluación. Fue en este punto en el que vi la oportunidad de contribuir mediante una pequeña investigación y unas recomendaciones entorno al proceso de adaptación en la evaluación.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

En primer lugar, fue necesario establecer alguna cuestión de partida: ¿Qué limitaciones aparecen entorno a la adaptación de este modelo? ¿Cómo mejorar el proceso de adaptación en el terreno cambiante que son los proyectos de EpDyCG?

Par dar respuesta a estas preguntas y poder realizar unas recomendaciones con una base sólida, fue necesario una profundización teórica entorno al modelo de Kirkpatrick, así como una inmersión en los procesos donde se precisa de esta herramienta de evaluación adoptada y adaptada por la entidad. Se empleó la revisión documental de varios proyectos de Farmamundi y sus encuestas de evaluación. La encuesta resultó ser la técnica que vehiculizaba el modelo de Kirkpatrick empleada en la mayoría de los procesos durante la fase de ejecución, por lo que las recomendaciones deberían tener en cuenta tanto sus aportaciones como limitaciones.

Fue imprescindible conocer las debilidades que el equipo técnico había percibido, tanto en la preparación como en la realización de encuestas de evaluación. Sus percepciones sirvieron de cimiento para definir las limitaciones entorno a estos procesos, incluyendo las dificultades surgidas durante las adaptaciones. Se precisó de técnicas como la entrevista semiestructurada a una parte del equipo técnico de EpDyCG, que ayudaron a detectar los problemas más significativos.

Además, aprovechando mi participación en varios proyectos de la entidad, decidí servirme de la observación participante durante sus fases de ejecución, con el fin de obtener información primaria que corroborase las apreciaciones del personal técnico entorno al proceso de evaluación, permitiéndome contrastarlas, así como recolectar otros datos de interés para el trabajo.

Tras el análisis y puesta en conjunto del material obtenido, se realizaron una serie de recomendaciones, que tratarán de responder a cada limitación destacada junto al equipo de EpDyCG de Farmamundi.

En la práctica, el ritmo frenético al que se ve sometido el personal técnico es tal que, desde mi punto de vista, un aporte que alivie de cierta manera su carga podría suponer un soplo de aire fresco que contribuya a un mejor desarrollo de su trabajo. En este aspecto, la utilidad que se persigue es que el personal técnico pueda aprovecharse de las recomendaciones para reducir el tiempo dedicado a las necesarias adaptaciones de los procesos de evaluación de cada proyecto, pudiendo obtener una información igualmente válida.

Así, el objetivo último de esta intervención será tratar de minimizar la aparición de sesgos asociados a los procesos de evaluación de proyectos de EpDyCG, detonados por diferencias socioculturales. Por tanto, las recomendaciones que se han propuesto persiguen facilitar la tarea de adaptación de los procesos evaluativos y, por tanto, el trabajo del personal técnico de EpDyCG de Farmamundi, empleando como base teórica el modelo de evaluación por niveles de Donald Kirkpatrick.

## **2. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

La siguiente intervención tiene lugar en la ONGD Farmamundi, concretamente dentro del equipo de Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global (en adelante EpDyCG) de la delegación de la Comunidad Valenciana. Este equipo desempeña una labor basada en el desarrollo de procesos educativos de sensibilización y concienciación mediante el trabajo en valores, con el objetivo de

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

promover el cambio social necesario para confrontar una ciudadanía comprometida, solidaria, consciente y responsable con respecto a las desigualdades globales en el cumplimiento del derecho a la salud<sup>1</sup>. Estos procesos se materializan en talleres, exposiciones, charlas, muestras de documentales, cursos y otras acciones dirigidas tanto al ámbito educativo formal como a la ciudadanía en general.

Pero ¿Cuáles son los motivos que nos empujan a realizar una evaluación de los procesos de aprendizaje?

Es imprescindible la evaluación si se pretende una mejora de cualquier intervención formativa, tales como las desarrolladas en el entorno de los proyectos de EpDyCG.

El motivo principal de la etapa de evaluación es la valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) en el marco de un proyecto (Perea, 2003).

Debemos identificar si, en el caso de los proyectos de EpDyCG, la fase de ejecución, aterrizada en forma de talleres, formaciones o acompañamientos, ha provisto a las personas participantes de los conocimientos y habilidades pertinentes para que puedan desarrollarlos, además de los impactos de su aplicación una vez llevados a la práctica, a medio y largo plazo. Así se podrá detectar hasta qué punto ha sido eficaz la formación impartida o el intercambio de saberes, y el impacto de esta en las personas y sus entornos. Por ello es necesario tratar de conseguir la máxima información que se pueda acerca del desarrollo y ejecución del proyecto, y no solo certificar que el aprendizaje ha tenido lugar, si lo que se persigue es ofrecer un proceso de calidad.

Ya desde las fases de formulación de los proyectos, se apunta a los procesos evaluativos como piezas clave para su correcto desarrollo. Se planteará en esta fase tanto la información que se desea obtener, como las técnicas evaluativas que se emplearan para valorar los procesos que se desarrollen en el marco del proyecto.

Una de las partes fundamentales dentro de la documentación propia del proyecto, que será una imprescindible herramienta de consulta constante, es la matriz. Esta se elabora siguiendo el enfoque de marco lógico (EML), muy utilizado en el terreno de la cooperación al desarrollo.

La matriz del marco lógico presenta de forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Esta matriz recoge en sucesivas columnas los objetivos del proyecto y resumen narrativo, los indicadores, los medios o fuentes de verificación y los supuestos.

Concretamente, son estas fuentes de verificación en las que se incluirán los métodos y fuentes de recolección de información que permitirá evaluar y monitorear los indicadores.

Los indicadores aparecen en cada nivel de la matriz, y se presentan como un punto de referencia, una suerte de brújula que permite guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del proyecto (Sánchez, 2007). La buena formulación de los indicadores asegura una buena gestión del proyecto y

---

<sup>1</sup> <https://farmaceuticosmundi.org/quienes-somos/farmamundi-que-hacemos/#educacion>

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

permiten que el personal técnico al cargo determine si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el propósito del proyecto. Por lo tanto, los indicadores deben ser capaces de medir el cambio atribuible al proyecto.

El empleo del EML suele estar determinado por las condiciones que establecen las entidades financiadoras. Pese a ser una herramienta extendida, diversos autores como Camacho, et al. (2001) defienden que no se trata de un instrumento muy acertado en cuanto al proceso de planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos.

Una de las limitaciones a destacar del EML, señala a uno de los criterios en los que se apoya la fase de evaluación, el de eficacia. Este criterio, según Montes (2017), sólo se centra en la lógica horizontal de la matriz de planificación, es decir, sólo responde a una lógica de gestión interna y no expresa o evidencia indicadores que demuestren la eficacia del proyecto en el comportamiento o calidad de vida y mejora de las capacidades de las personas, ni tampoco en el desarrollo de la zona o a nivel macro del país.

No obstante, como se comentó previamente, se ha de tener en cuenta las circunstancias en las que se desarrolla un proyecto, donde la imposición desde la entidad financiadora del uso del EML no permite mucho margen de actuación en cuanto al proceso de evaluación. Pese a ello, será posible realizar pequeñas adaptaciones, como en el caso de Farmamundi, mediante el empleo del modelo Kirkpatrick para la evaluación, que se explicará seguidamente, tratando de mejorar la eficacia de la evaluación mediante indicadores que sí contemplen o evidencien cambios en la conducta de las personas participantes.

### **2.1. Modelo de evaluación de Kirkpatrick**

Comprendiendo que la base principal de las acciones llevadas a cabo por el equipo de EpDyCG son procesos que implican una transmisión de conceptos e intercambios de saberes, con una finalidad transformadora, la evaluación es un paso imprescindible para la correcta consecución de los objetivos de un proyecto. Ofrecerá información de gran valor para la continuación de este, su adaptación en un futuro, así como un punto de partida sólido para proyectos venideros.

Desde la ONGD Farmamundi, se propone un modelo evaluativo para los procesos que originalmente fue empleado en el ámbito empresarial, así como en la administración pública, adaptado a las necesidades concretas entorno a la evaluación de procesos de EpDyCG.

La base teórica para sus mediciones es el modelo clásico de los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick (D. L. Kirkpatrick, 1970) para la evaluación de formaciones.

Para conocer la adaptación a la que se ha sometido a este modelo, será necesario, en primer lugar, presentar las cuatro fases del modelo de evaluación de Kirkpatrick. Se trata de cuatro fases dispuestas de manera jerárquica de tal modo que la evaluación comienza siempre por el nivel I y termina en el nivel IV y cada nivel sirve de base para construir los siguientes:

- Nivel 1, también llamado de *Satisfacción o Reacción*: en este nivel se medirá la reacción de las personas participantes ante la acción formativa. Para ello se debe, reunir las reacciones en lo que respecta al docente, al curso y al ambiente de aprendizaje. Es por lo tanto una medida de satisfacción del cliente (alumno/a) con la acción formativa globalmente y con todos y cada uno

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

de los aspectos más importantes (materiales, aulas, metodología pedagógica, organización, profesorado...). Una reacción positiva no asegura el aprendizaje, pero una reacción negativa lo impide casi con toda probabilidad.

- Nivel 2, o de *Aprendizaje*: Grado en que los participantes cambian actitudes, adquieren o amplían conocimientos y habilidades o destrezas (es decir, competencias) como consecuencia de asistir a la acción formativa. El aprendizaje se produce cuando hay un cambio en alguno de los tres aspectos o en los tres. Para que haya un cambio de conducta tiene que producirse previamente un cambio en alguno de estos tres aspectos. Es, por tanto, el aprendizaje una condición necesaria pero no suficiente para el cambio de conducta.
- Nivel 3, o de *Conducta*: Grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a una acción formativa. Originariamente esta fase fue diseñada para su aplicación en el entorno de trabajo, aunque de igual manera, comprendiendo el ámbito de actuación de la EpDyCG, podría trasladarse este cambio de conducta al desarrollo del día a día de las personas que han participado en la formación. Mediríamos, por tanto, la transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto de trabajo, o en este caso, a la cotidianidad de sus vidas. Se trata de medir los efectos de la eficacia de la capacitación del programa de aprendizaje a un nivel más amplio, como la capacidad del alumno de aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas y poco familiares. Puesto que las evaluaciones del nivel 3 se deben realizar después de que los alumnos han regresado a sus puestos de trabajo (o a su entorno cotidiano), las mediciones reales con frecuencia también involucran a alguien cercano al alumno, como un supervisor., aunque no siempre es necesario.

No pueden sobrepasarse los niveles 1 y 2 y pasar directamente al nivel 3 porque el cambio de conducta no depende solo de los niveles 1 y 2, sino también de:

- Si la persona participante quiere cambiar.
  - Si la persona participante sabe como hacerlo y cuando hacerlo.
  - Si la persona participante trabaja en un clima adecuado.
  - Si el participante se ve recompensado por el cambio.
- Nivel 4, o de *Resultados*: Cabe resaltar que Kirkpatrick emplea de nuevo el componente empresarial en este nivel de evaluación, puesto que en este punto se espera una repercusión palpable en la empresa u organización que ha facilitado la formación. Por tanto, y según Kirkpatrick, se obtendrán aquí los resultados finales en la organización obtenidos como consecuencia de la asistencia de los participantes a un curso de formación. Aborda la pregunta clave: “¿Han funcionado los resultados de aprendizaje de manera que agreguen valor o tengan efecto en la organización a nivel más amplio, más allá del individuo que participó en el programa?” Este efecto se puede reflejar en términos de eficiencia, motivación, organización de los equipos de trabajo, imagen de la organización, etc.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

## **2.2. Aplicación del modelo de Kirkpatrick**

Una vez conocidos los 4 niveles de Kirkpatrick, cabría conocer cuáles se han adaptado, además de cuándo y dónde se emplea en el seno del equipo de EpDyCG de Farmamundi.

En primer lugar, y en referencia a las circunstancias donde se emplea, se ha de decir que este método está completamente integrado a lo largo de todos los procesos evaluativos de proyectos, sobre todo en la parte evaluativa de los talleres y sesiones durante su fase de ejecución. Las encuestas realizadas a todas las personas destinatarias de los proyectos se configuran siguiendo los niveles de Kirkpatrick, de forma que en definitiva se pretenda recopilar la información sobre la SATISFACCIÓN, APRENDIZAJE y CONDUCTA. Será necesario reseñar que, por motivo de adaptación a los tiempos, el presupuesto y las características de los proyectos, el cuarto nivel o de RESULTADOS no se incluye en estas encuestas. Pese a ello, la información obtenida sigue siendo suficiente para la justificación del proyecto en si, por lo que desde Farmamundi se considera una adaptación correcta, que no resta valor al proceso.

Para conocer con mayor precisión cuándo se debe realizar las encuestas, es necesario acudir de nuevo a la matriz de cada proyecto. Según los indicadores, será preciso realizar las encuestas antes y después de cada proceso formativo, o únicamente después; dependiendo de si se ha de obtener una información previa o solamente conocer las impresiones y aprendizajes al final del proceso. Los pre-test serán la forma de establecer un nivel de partida o línea de base en cuanto a conocimientos y disposición de las personas beneficiarias del proceso, que permitirán obtener valiosa información desde la que comenzar y, sobre todo, establecen un elemento de comparación con un futuro post-test, que se emplazará al finalizar los procesos, pudiendo así mostrar el rango de evolución de cada individuo titular de derechos desde que inició hasta que terminó su paso por el proyecto.

De nuevo, la realización de ambos, un pre-test y post-test vendrá definida en respuesta a los indicadores que se han elaborado previamente en cada proyecto, por lo que no siempre se realizaría una línea de base, quedando únicamente el post-test.

La guía para elaborar estas encuestas es siempre la matriz del marco lógico, por lo que es de esperar que ciertos indicadores queden directamente reflejados en las preguntas de las encuestas. A su vez, estos indicadores serán estratégicamente elaborados durante la fase de formulación para adaptarse a los niveles de Kirkpatrick, por lo que quedaría establecida la relación entre los indicadores y las preguntas de la encuesta.

Las encuestas empleadas suelen tener un formato físico, en papel, aunque por cuestiones de sostenibilidad la organización está optando por sus versiones online, con el fin de evitar el desperdicio de este. Este formato online, que recoge las mismas preguntas que el formato en papel brinda, a priori, ventajas salvando las ya mencionadas en relación con la sostenibilidad medioambiental, como la agilización en el tratamiento de los datos obtenidos.

En el caso de Farmamundi se ha optado por emplear las encuestas que ofrece la empresa Google, mediante su aplicación Google Forms, que ofrece la opción de extraer en una hoja de cálculo toda la información obtenida en cada encuesta, de forma que la sistematización de datos es instantánea. Así se facilita enormemente el tratamiento estadístico de los datos por parte del personal técnico. No

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

obstante, a lo largo del trabajo se repasarán también los inconvenientes que se han podido detectar, asociados a las encuestas virtuales, a modo de comparar y poder establecer conclusiones al respecto.

Por tanto, es la encuesta la técnica más empleada por la organización para realizar las evaluaciones a lo largo de los procesos formativos en el marco de los proyectos de EpDyCG.

### 3. PROBLEMAS A RESOLVER

La necesidad, cada vez mayor, de obtención de datos representativos mediante las encuestas de evaluación es un constante dentro de el equipo de EpDyCG. Se considera indispensable para que la entidad financiadora corrobore que las fases de ejecución han tenido lugar, cumpliéndose las metas propuestas mediante el alcance de cada indicador, pero, además, se persigue la mejora constante de este proceso de forma que cada vez pueda obtenerse más información mediante procedimientos más sencillos.

Es por tanto imprescindible acercar las encuestas al público destinatario, de tal modo que la encuesta en sí no suponga ninguna limitación, sino más bien un elemento facilitador para extraer los resultados de cada proceso dentro del proyecto. Si la encuesta, como método empleado en la evaluación de talleres o procesos completos, dificultase la tarea del personal técnico, por fallos intrínsecos, que desencadenen malentendidos o la obtención sesgada de información, no tendría sentido el seguir empleándola como tal. Por esta razón, realizaremos una identificación de los inconvenientes, problemas o factores limitantes que se han ido detectando al emplear las encuestas como método evaluador.

El problema al que se pretende dar solución es el **cambiante y laborioso proceso de adaptación de las encuestas de evaluación** en el marco de cada proyecto, donde existe la necesidad de acoplarse al cambiante contexto sociocultural de las personas participantes. Los posibles fallos en el proceso de adaptación suponen en muchos casos una fuente de errores que derivarán en malas interpretaciones de las preguntas, encuestas incompletas, o una baja participación; y que se traducirán en procesos de evaluación sesgados.

La EpDyCG es un campo con un amplio abanico de escenarios donde desarrollar sus proyectos. Las personas participantes irán cambiando con cada proyecto, desde el ámbito forma al no formal, por lo que es imprescindible adaptar cada encuesta de modo que su aceptación sea plena, y consiga su última finalidad, que es la de valorar los procesos de aprendizaje y por tanto su eficacia a la hora de conseguir los objetivos dentro de cada proyecto.

### 4. OBJETIVO

El objetivo general del proyecto es reducir la aparición de sesgos en los procesos de evaluación de proyectos debidos a las diferencias socioculturales que impiden una comunicación plena entre las personas participantes en los proyectos y las personas técnicas de la entidad.

Como objetivo específico del siguiente trabajo se persigue elaborar una serie de recomendaciones para poder adaptar las encuestas de evaluación dentro del marco de proyectos de EpDyCG en el seno de Farmamundi, basadas en el modelo de evaluación por niveles de Donald Kirkpatrick.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Se pretende ofrecer una herramienta de consulta útil, que permita acercar las encuestas de evaluación a todo tipo de destinatarios de proyectos de EpDyCG, tanto en su ámbito formal como no formal, y que facilite la recopilación de información acerca del grado de repercusión del proyecto en cuestión entre la persona emisora y la receptora de la encuesta de evaluación.

## 5. METODOLOGÍA

Antes de pasar a describir más profundamente la metodología empleada, es necesario definir el paradigma en el que el autor se sitúa. En esta ocasión se sirve de una fusión entre un **paradigma interpretativo**, pues trata de comprender una realidad que es dinámica y diversa dirigida a su vez al significado de las acciones humana, a la comprensión y significación, como es el proceso de evaluación; y, por otro lado, un **paradigma crítico**, con espíritu emancipador, que procura invitar al sujeto a la reflexión y análisis sobre el fenómeno en que se encuentra implicado y la posibilidad de realizar cambios que él mismo pueda generar.

Cabe añadir que, de acuerdo con estos paradigmas, se ha optado por un tipo de **investigación de corte cualitativo**, cuyas técnicas empleadas pasarán a describirse en el siguiente apartado. Además, la forma de la investigación ha sido realizando un análisis profundo de los proyectos de EpDyCG de Farmamundi

### 5.1. Técnicas

Un punto importante para tener en cuenta es que a lo largo de todo este trabajo se ha llevado una coherencia ética ya que los participantes a lo largo de todo el proceso han sido informados del propósito de utilizar las diferentes técnicas además que se les ha pedido el consentimiento para compartir toda la información extraída. Por tanto, la información que se recoge en el trabajo cuenta con la autorización tanto de las personas participantes como de la entidad.

Las distintas visiones que han dado sentido al proceso de sistematización y en general a este trabajo han sido recogidas a través de diferentes técnicas: observación participante, análisis documental y entrevistas semiestructuradas.

Proyecto	Personas destinatarias	Ámbito	Centro	Sesión / taller	Entidad financiadora	Ubicación	Fecha
Activando la solidaridad en salud: salud global y participación para el cambio social.	Formación Profesional rama socio sanitaria	Formal	Jordi de Sant Jordi	Taller de formación y sensibilización alumnado – Interculturalidad y salud.	Generalitat Valenciana	València, Barrio Na Rovella	09/02/2021
Maletín Pedagógico: La salud está en tu mano- Fase III	Formación Profesional rama socio sanitaria	No Formal	IES Federica Montseny	Taller de formación y sensibilización alumnado – Medicamentos esenciales	Diputació de València	Burjassot	09/12/2020

Tabla 2: Proyectos en los que se realizó la observación participante

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

En este sentido y, desde un inicio, se ha llevado a cabo una **observación participante** ya que esta técnica permite hacer una recogida de información a través de una implicación directa en todos los procesos durante la fase de ejecución de 3 proyectos (tabla 2).

La oportunidad colaborar en varios de los talleres, y poder desarrollar en ellos la observación participante, permitió una mayor aproximación al contexto además de conocer el trabajo y el papel de cada una de las personas técnicas, así como su relación con los grupos destinatarios de cada proyecto. Además, sirvió para corroborar sus experiencias entorno a los procesos de evaluación y experimentar sus limitaciones.

Simultáneamente a la observación participante se ha llevado a cabo un **análisis documental**, este se fundamentó principalmente en conocer a fondo la etapa de evaluación dentro de varios de los proyectos de EpDyCG de Farmamundi (tabla 3) sobretodo la fase de preparación y posteriores fases de análisis y sistematización de la información obtenida en las encuestas. La información que recogen las encuestas sirvió para poder identificar nuevas limitaciones en el entorno de la población destinataria de proyectos, que valdrán de base para realizar las recomendaciones finales del presente trabajo. Para ello, se revisó encuestas de evaluación de cada uno de los proyectos seleccionados.

Hay que destacar también que, dentro del análisis documental llevado a cabo, se han tenido las matrices de cada proyecto, revisando cada indicador junto a sus fuentes de verificación, para así establecer el nexo entre ambos y las preguntas recogidas en las encuestas de evaluación.

Proyecto	Personas destinatarias	Ámbito	Centros	Entidad financiadora
Activando la solidaridad en salud: salud global y participación para el cambio social.	Formación Profesional rama socio sanitaria	Formal	IES Jordi de Sant Jordi Escuelas San José IES Jaume I IES Tabernes Blanques EP Xavier IES Orriols Instituto Pax	Generalitat Valenciana
Teatro social y equidad para la diversidad. Construcción transformadora del derecho a la salud desde la dinamización juvenil	Estudiantes universitarios	No Formal	Universitat de València	Ajuntament de València
Maletín Pedagógico: La salud está en tu mano- Fase III	Formación Profesional rama socio sanitaria	Formal	IES Federica Montseny IES Pou Clar IES Les Alfàbegues IES Ausias March IES Enrique Tierno Galván	Generalitat Valenciana

Tabla 3: Proyectos incluidos en el análisis documental

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Además, ha sido necesario emplear fuentes secundarias de información para profundizar en el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick, con la finalidad de comprender su adaptación en el campo de la EpDyCG mediante la revisión de literatura, así como para la descripción de los elementos teóricos entorno al Enfoque de Marco Lógico.

Para la obtención de información primaria se escogió la técnica de las **entrevistas semiestructuradas**, que es una técnica muy útil en la investigación cualitativa para la recogida de datos. Participaron 3 de las técnicas de EpDyCG de la entidad (tabla 1), que se identificarán mediante códigos para preservar su anonimato. Una de ellas involucrada en proyectos dentro del ámbito formal, otra en el ámbito no formal y una tercera con una visión en conjunto de ambas, con mayor trayectoria dentro de la organización. Las entrevistas ayudaron a esclarecer cuáles consideran los puntos débiles de la metodología Kirkpatrick una vez llevada a la práctica, para así detectar donde poder incidir y realizar las aportaciones o recomendaciones pertinentes para tratar de solventarlos.

Persona entrevistada	Ámbito principal de trabajo	Duración Entrevista	Fecha de la entrevista	Perfil
E1	Formal	47 min.	04/05/2021	Técnica de EpDyCG. En activo en Farmamundi desde 2019
E2	No formal	56 min.	05/05/2021	Técnica de EpDyCG. En activo en Farmamundi desde 2018
E3	Formal y no formal	35 min.	06/05/2021	Técnica de EpDyCG. En activo en Farmamundi desde 2017

Tabla 1: Perfiles del personal entrevistado y códigos

Para realizar estas entrevistas se definió previamente un guion abierto con diferentes preguntas, aunque en alguna ocasión surgieron otras preguntas para profundizar más en algún tema en concreto. Cabe destacar que, estas entrevistas han sido más bien como un diálogo coloquial que no se ha quedado solo en una simple conversación, sino que tiene un objetivo determinado y que, además ha permitido recoger información para definir posteriormente los encuentros.

## 5.2. Diseño metodológico

Como punto de partida, se definió una ruta metodológica en el cual se concretó el eje principal del proceso, que pasaría por tratar de identificar los puntos débiles o factores limitantes entorno a los procesos de evaluación. Para ello se empleó la entrevista principalmente. No obstante, la observación participante también jugó un papel preponderante en la identificación de limitaciones durante los talleres, que sirvió para aportar un punto de vista diferente a las impresiones recogidas en las entrevistas.

Más adelante, se trató de identificar también las diferencias entorno al ámbito formal y el no formal ya que a lo largo de cada entrevista aparecían constantemente referencias a limitaciones intrínsecas de cada ámbito. La idea era poder entender los procesos de evaluación, la visión del personal técnico y sus ideas entorno a que fases de este serían susceptibles de mejora; para así elaborar las recomendaciones enfocadas a facilitar tanto el trabajo del personal técnico entorno a la adaptación de

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

las encuestas, como a conseguir una mayor eficacia del proceso completo de evaluación y la posterior fase de justificación.

En este sentido, se emplearon las ya mencionadas entrevistas semiestructuradas para extraer la información directamente del personal técnico, con la finalidad de conocer puntos de vista, experiencias y reflexiones de manera más individual y así poder guiar, y enfocar mejor el proceso de resolución del problema.

Estas entrevistas se realizaron en torno al siguiente guion, que recoge las preguntas englobadas según la fase del proceso de evaluación, bien sea antes, durante o después del proceso en sí:

*Antes de evaluar*

- ¿Qué opinas del sistema Kirkpatrick en su adaptación a la EpDyCG?*
- ¿Qué factores tienes en cuenta a la hora de adaptar las encuestas, en cada ámbito?*
- ¿Cuál/es te supone una mayor limitación?*

*Durante la evaluación*

- ¿Qué factores limitantes destacarías a lo largo de la evaluación?*
- ¿Afectan factores como, por ejemplo: el tiempo, el tipo de destinatarios, el ámbito, el formato on-line/presencial, la formación, diferencias socioculturales u otros?*
- ¿Cómo te has adaptado a cada problema que va surgiendo?*
- ¿Es la encuesta una técnica válida según tu experiencia?*
- ¿Qué pregunta es la más conflictiva?*
- ¿Qué errores destacarías durante la evaluación?*

*Después de evaluar*

- ¿Qué limitaciones o dificultades señalas del proceso posterior a la evaluación?*
- ¿Qué soluciones ofrecerías a los problemas detectados en las fases anteriores?*

### 5.3.Limitaciones metodológicas

Durante el desarrollo del siguiente trabajo, se pueden destacar dos limitaciones principales que se han querido destacar:

En primer lugar, una de las limitaciones que se han presentado durante el proceso metodológico es la **falta de tiempo**. Desde el inicio de la investigación, el frenético ritmo de trabajo en el equipo de EpDyCG de Farmamundi, ha supuesto una dificultad añadida para poder realizar las entrevistas con la antelación necesaria para su correcto análisis. No obstante, se ha de destacar que, pese a la limitación temporal, fue posible realizar las entrevistas con éxito y recabar la información necesaria para la consecución de las metas de este trabajo.

La otra limitación a la que se ha tenido que hacer frente es la **falta de conocimiento o de información** por parte del autor de este trabajo, entorno al modelo Kirkpatrick de evaluación, que a supuesto una inversión temporal más grande de lo esperado con tal de asentar bien las bases sobre las que se establece el modelo de evaluación adaptado a la EpDyCG.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

## **6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **6.1. Las etapas de la evaluación para los proyectos de EpDyCG de Farmamundi**

La necesaria adaptación del modelo de Kirkpatrick al terreno de la EpDyCG persigue obtener la información que certifique no sólo que el proceso ha tenido lugar, sino que ha sido eficaz, y se han logrado los objetivos del proyecto.

A continuación, se describe la adaptación de los niveles de Kirkpatrick desde Farmamundi. Desde la entidad, se ha optado por una adaptación de los 3 primeros niveles del modelo: Evaluación de la SATISFACCIÓN, APRENDIZAJE Y TRANSFERENCIA.

#### *6.1.1. Primer nivel de Kirkpatrick*

El primer nivel es el de SATISFACCIÓN. En esta etapa se pretende evaluar la acción formativa propiamente dicha. En ella, la persona formada valorará si le ha parecido interesante el contenido del taller impartido, si los materiales eran de su agrado y si les ha parecido adecuado el desarrollo de estos, así como su opinión acerca del personal docente.

Como se comentó previamente, un buen resultado en esta etapa no asegura un aprendizaje, pero un mal resultado puede suponer casi con total seguridad una desconexión del proceso por parte de las personas participantes, y por tanto un fracaso en el proceso formativo.

La valoración de la satisfacción ha de realizarse a lo largo de las sesiones de la formación o talleres, de esta forma se podrá conocer el grado de motivación frente al proceso formativo durante la ejecución, y por tanto realizar las correcciones pertinentes si fuera necesario.

Para evaluar este nivel desde el equipo de EpDyCG de Farmamundi, se pregunta directamente a las personas participantes por si les ha parecido adecuado el material y su uso, el desarrollo de los talleres y el desempeño del personal técnico. La adaptación de las preguntas se ha de hacer atendiendo al público destinatario de las encuestas, según coinciden las tres personas entrevistadas. E2 destaca que el empleo de un lenguaje más sencillo, alejado de tecnicismos, plano y directo, favorece la comprensión de las preguntas, sobretudo en los grupos de FP Básica dentro del ámbito formal. El empleo de un lenguaje más técnico, propio de la formulación de proyectos no suele suponer un problema de comprensión en el resto de los grupos del ámbito educativo formal. Más adelante se comentarán las características de adaptación en el ámbito no formal.

Para graduar la respuesta, el equipo de Farmamundi se ha decantado por emplear la escala de Likert.

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (Luna, 2007). Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. La diferencia ente las preguntas de “si/no”, es que la escala Likert permitirá graduar la respuesta de las personas encuestadas.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un “totalmente de acuerdo” a un “totalmente desacuerdo”, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En el equipo de EpDyCG de Farmamundi, han adaptado la escala de Likert de forma que estas opciones se reducen, de 5 a 4, quedando comprendida entre el 1 y el 4; donde el 1 corresponde a *Nada*, el 2 a *Poco*, el 3 a *Bastante* y el 4 a *Mucho*. Queda diferenciado un bloque de valoración positiva (3 y 4) y otro negativo (1 y 2), de forma que al interpretar los resultados no aparezcan valores centrales que dificultan la interpretación de las evaluaciones, comenta E3.

Según Luna (2007), las recomendaciones de utilización de este tipo de escalas aconsejan establecer un nivel intermedio que facilitará la tarea de alinearse con una respuesta. Las 4 opciones que se plantean en la organización podrían desencadenar lo que se denomina como “elección forzada”, que podría suponer una fuente de error o sesgo.

No obstante, E3 explica que la graduación mediante un número par de opciones facilita el trabajo posterior del personal técnico en cuanto al tratamiento de datos, evitando valores intermedios que aportarían imprecisión en el baremo, pues de emplear una escala con más opciones, el tratamiento estadístico de datos obligaría a condensar los valores más extremos.

#### *6.1.2. Segundo nivel de Kirkpatrick*

El segundo nivel de Kirkpatrick es el de APRENDIZAJE. Esta es una etapa siempre presente, independientemente del tipo de ámbito en el que se desarrolle cada proyecto. Será necesario evaluar esta parte durante el desarrollo de las formaciones y/o inmediatamente después de finalizar la impartición.

Es en esta fase en la que se valorará la transmisión de conocimientos propiamente dicha. Desde el punto de vista de las entidades financiadoras, y la evaluación del aprendizaje suscita gran interés pues, al fin y al cabo, los proyectos de EpDyCG persiguen la transmisión de conceptos, reflexiones, conocimientos o saberes, por lo que es de relevante importancia asegurar que este proceso se ha logrado, y conocer en que grado se ha hecho, pues serán sinónimos de la consecución de indicadores.

Los resultados que se pretenden alcanzar entorno al aprendizaje, o la transmisión de conceptos, cobran gran importancia e incluso llegan a formar parte del objetivo específico de muchos de los proyectos de EpDyCG, por lo que este nivel ha de ser respondido con claridad, y se ha de conseguir que el porcentaje de respuesta sea alto para poder ofrecer resultados representativos, lo cual no es tarea sencilla.

Cada tipo de proyecto variará las preguntas entorno a los conceptos aprendidos. Desde Farmamundi, el equipo de EpDyCG plantea esta cuestión en forma de pregunta a desarrollar por cada persona encuestada, dejando un espacio en blanco en el que escribir la respuesta.

Por lo general, y atendiendo siempre a la información que se persiga recopilar para las fuentes de verificación propias de cada proyecto, se pregunta por un número de conceptos aprendidos a lo largo de la sesión, variando de 1 hasta 4 su número, dependiendo de la intencionalidad de cada proyecto o las características del grupo donde se imparten las sesiones.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

En ocasiones, y con la finalidad de obtener una línea de base que permita establecer el nivel de partida, se realiza una encuesta en la primera sesión de una serie de talleres dónde se pretende averiguar los conocimientos iniciales de las personas participantes. En este tipo de casos, se suele preguntar por un número de conceptos previos, entorno a la temática sobre la que trata la formación, para así, en la última sesión, poder preguntar de nuevo y ver si existe, o no, una ampliación en cuanto a los conceptos integrados. El número de conceptos aprendidos se considera un dato válido como fuente de verificación de indicadores ante la entidad financiadora.

El empleo de este tipo de preguntas, que denominaremos “de desarrollo”, suele suponer una mayor dedicación de tiempo y esfuerzo por parte de las personas encuestadas, como así lo afirman E1 y E2. Por un lado, existe la libertad de poder desarrollar los conceptos aprendidos, pero por otro se presenta la dificultad añadida de tener que recordar conceptos que hayan aparecido a lo largo de las sesiones en la fase de ejecución, alejados en el tiempo. Por tanto, según E2, será necesario reforzar en muchas ocasiones los conceptos que han ido apareciendo a lo largo de los procesos, con la finalidad de evitar un sesgo de memoria durante la cumplimentación de las encuestas.

Esta pregunta no quedará exenta de problemática, ya que ha sido señalada por E1 y E2 como una de las dos cuestiones que suscitan mayor controversia cada vez que se realiza una encuesta.

Analizando más profundamente los motivos de esta dificultad generada, es necesario volver diferenciar entre el ámbito formal y no formal, donde las 3 personas entrevistadas apuntan a la FP Básica como uno de los destinatarios de los proyectos de EpDyCG con mayor tasa de duda entorno a esta pregunta concreta.

El motivo principal sería el ya comentado previamente sobre la necesidad de dedicar tiempo a reflexionar entorno a la respuesta, al no ser esta tan automática como por ejemplo las respuestas graduadas con la escala Likert de la fase de SATISFACCIÓN.

No obstante, existen más motivos que el personal técnico coincide en destacar a lo largo de las entrevistas, que también se han podido detectar durante el proceso de observación participante, que podrían marcar la clave para elaborar una solución al problema.

Primeramente, la mayoría de las encuestas suelen pasarse en el último momento de la sesión, momento en el cual se ha conseguido generar un ambiente de confianza y una inmersión plena en los procesos, alimentada por las dinámicas vivenciales que se emplean. Durante el proceso de observación participante se evidenció cómo la realización de la encuesta supone una ruptura del clima creado, irrumpiendo, de forma muchas veces brusca, por la falta de tiempo que rodea a los procesos, suponiendo un “jarro de agua fría” que anuncia el final de la sesión y un cambio radical en cuanto a metodologías empleadas.

Las personas destinatarias del proyecto son perfectamente conscientes de que la evaluación ha de tener lugar, pero no deja de ser un elemento del que se distancian más. La mayoría de las metodologías educativas innovadoras empleadas durante los talleres, alejadas de la cotidianeidad de sus aulas, les proporcionan un soplo de aire fresco, que se vuelve a trancar con la llegada de la encuesta de valoración, el elemento más similar a las metodologías de enseñanza “tradicionales” que los acompañan diariamente. Así E1 señala que “uno de los errores es dejar la encuesta muy para el

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

final”, identifica que existe esta pérdida de interés con respecto a las primeras fases del taller es palpable, de la misma manera que E2 y E3.

A esto se le ha de sumar el factor al que me gusta denominar “desconexión de última hora”, muy evidente entre la población más joven, sobretodo en los cursos de FP Básica, aunque también presente en el resto de los grupos que han formado parte de la observación participante. Esta “desconexión” obedece al cansancio acumulado tras una sesión lectiva, innovadora o clásica, que empuja al estudiante a centrar su atención en finalizar la lección, más que en el contenido de la última parte de esta. Así, todo proceso que se intente llevar a cabo en la fase última contará con la dificultad añadida debida a las “desconexiones de última hora”, fuente de distracciones y desinterés por parte del alumnado. Tanto E1, E2 como E3 destaca que, para evitar este efecto, es primordial realizar el acompañamiento de las encuestas, para solucionar dudas y evitar que la desgana se termine materializando en forma de encuestas vacías, pese a que los aprendizajes se hayan dado y así se haya apreciado durante la ejecución.

Las limitaciones temporales sumarían otro nivel de dificultad al trabajo del personal técnico. Al trabajar con los tiempos preestablecidos y delimitados, sobretodo en el ámbito formal que obliga a acoplarse a los *timings* de los centros educativos, la resolución de dudas entorno a las encuestas suele ir en detrimento de favorecer otros procesos. Es muy común la generación de debates entorno a las temáticas propuestas en los talleres, que aparecen en la última fase de las sesiones, y que suele ser siempre bien recibidas por los destinatarios, quienes se muestran cómodos y dispuestos a alargarlo el tiempo que sea necesario. Pese a ello, la labor del técnico, en muchos casos, pasa también por cerrar precisamente este tipo de debates, es decir, establecer las reflexiones que se han generado entorno a los temas que se han ido tratando, presionado generalmente por los tiempos. En ocasiones, con tal de no dejar debates a medias, se llega a sacrificar unos pocos minutos de la última fase, la de la encuesta, que puede llegar a ser contraproducente para la cumplimentación de esta, el acompañamiento necesario o la resolución de dudas al respecto.

Realizar además un correcto acompañamiento de las personas destinatarias a lo largo de la evaluación también fue destacada por el personal técnico. “Así se facilitará el proceso por el que el alumnado se pare a pensar, y te aseguras de darle el tiempo necesario y la importancia a cada pregunta” comenta E2 en su entrevista, en relación con la imperiosa necesidad de acompañamiento durante esta fase, que marcará la diferencia, sobretodo en los grupos de FP Básica.

Por último, el personal técnico destacó que la información que se pide en el tercer nivel o fase de APRENDIZAJE muchas veces no es capaz de representar si ha existido o no una ampliación de conocimientos. Si bien es cierto que aportar conceptos entorno a una temática arroja información sobre los conceptos nuevos que han quedado tras el paso de un proyecto, existe otra forma de expandir conocimientos sin necesidad de incluir conceptos nuevos. Los indicadores a los que se responde hablan de “número de conceptos” aprendidos, como sinónimo de ampliación de conocimientos, pero no valora, por ejemplo, si hay una distinta relación entre ideas sobre conceptos ya conocidos previamente. Por ejemplo, E2 señala que “si hablamos de derechos humanos, la mayoría de las personas participantes ya conocen el significado de este término, pero si durante el taller han aprendido a identificar su vulneración, o a relacionar un derecho con otro, no habría forma de reflejarlo en las encuestas que sólo piden un número de conceptos, por lo que la adaptación de estas preguntas

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

debería tener en cuenta también este tipo de aprendizajes”. Es difícil plasmar mediante el nombre de un concepto cómo se ha llenado de sentido, cómo se ha cuestionado o cómo se han relacionado varios; que se pueden considerar como otras formas de aprendizaje igualmente válidas.

### *6.1.3. Tercer nivel de Kirkpatrick*

El tercer nivel de Kirkpatrick que desde el equipo de EpDyCG de Farmamundi han adoptado y adaptado es el conocido como nivel de CONDUCTA. Como se explicó previamente, este nivel trata de medir el grado en el que se ha producido un cambio en la conducta del participante como consecuencia de su asistencia a una acción formativa.

En esta ocasión la adaptación de este nivel se ha llevado a cabo mediante una pregunta que se incluye de nuevo en la encuesta de evaluación. En ella se consulta directamente a la persona encuestada como se ha sentido entorno a la temática tratada. Un ejemplo de temática entorno a la que giran muchos de los proyectos de sensibilización sería la desigualdad en el acceso a la salud, quedando la pregunta de la siguiente manera:

*“¿Cómo te has sentido al saber que el acceso a la salud no es igual para tod@s?”*

Para responder en este caso, se muestran 3 opciones, y en el siguiente orden: 1º “Indiferente”, 2º “Indignada/o”, 3º “Me ha molestado”. De esta forma, se crea de nuevo un gradiente que parte de la indiferencia y crece sucesivamente hasta la molestia, pasando por la indignación. Será concretamente esta graduación una de las que genera mayor dificultad de entendimiento, pues la totalidad del personal técnico entrevistado coincide en destacar que esta es una de las preguntas entorno a la que surgen más dudas, sobretodo por la dificultad de comprensión de la graduación de la escala, como se ha podido también identificar durante la observación participante.

Las personas encuestadas suelen preguntar sobre la diferencia entre “indignada/o” y “me ha molestado”, debido a que son términos que se prestan a la confusión, pues resulta difícil situar uno delante de otro en una escala gradual. A priori, estos dos términos aparentemente sinónimos podrían diferenciarse por muy poco y es justo ahí donde surge la duda. La indignación, desde la percepción de los encuestados, suele situarse por encima de la molestia, pero la duda surge cuando en la encuesta se les plantea en el orden antes descrito, que sería inverso al de sus apreciaciones.

Cabe destacar, que se han encontrado encuestas dentro de los mismos proyectos, pero de etapas posteriores donde el orden de estas opciones de respuesta cambió, situando “me ha molestado” segunda posición, e “indignada/o” en tercera posición. Este cambio, según E1 y E3, obedece a una adaptación a las circunstancias, donde se percibió esta dificultad de comprensión de la graduación de la escala, pasando al cambio de orden de las respuestas con la intención de despejar este tipo de dudas y facilitar la repuesta de las encuestas.

Pese a ello, todavía siguen apareciendo dudas entorno a esta cuestión y en ocasiones las respuestas que se recogen por escrito no coinciden con la apreciación del personal técnico durante las sesiones, que detecta una actitud en las personas participantes muy diferente a la que luego transmiten mediante las encuestas. En esta línea E2 señala que “se observan cambios de comportamientos (en el aula), pero no se traduce en respuestas en las encuestas” pero no se aventura a decantarse por el

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

motivo principal ya que añade que pudiera ser por que “no han leído bien, no han entendido bien la pregunta, o realmente les ha dado igual”.

La elección de este tipo de opciones de nuevo remite a los indicadores del propio proyecto que se está evaluando. Si se pretende demostrar que existe un cierto porcentaje de personas que tras ser atravesado por alguna de las fases del proyecto ha cambiado su conducta respecto a la temática trabajada, la pregunta empleada sería acertada, pues pretende obtener esa información; pero quizá, se debería escoger una graduación o terminología distinta que no origine malentendidos facilitando tanto la comprensión como el alineamiento con las opciones de respuesta.

#### *6.1.4. Cuarto nivel de Kirkpatrick*

En cuanto al cuarto nivel de Kirkpatrick, también conocido como de RESULTADOS, no se ha podido realizar una adaptación. El motivo principal es que, para comprobar este nivel y conocer así el impacto a largo plazo de la formación impartida sobre la organización/ empresa (en terminología empresarial), sería necesario realizar una medición de resultados un tiempo después de haber terminado las intervenciones, e incluso de haber justificado y cerrado los proyectos. En un escenario ideal, este nivel acabaría de aportar la información necesaria para cerciorar que el alcance de las formaciones es pleno y ha sido capaz de promover cambios que trascienden al entorno de las personas participantes. Sin embargo, un proyecto de EpDyCG se encuentra delimitado por muchos factores que impiden su prolongación en el tiempo de forma infinita. Factores como el presupuesto destinado a cada proyecto, el tiempo que se puede dedicar por parte de la organización (que de nuevo estará en relación directa con el presupuesto del que se disponga), o el número de personal técnico involucrado; son los limitantes principales que imposibilitan que se puedan alargar lo suficiente como para comprobar el impacto a largo plazo. Por tanto, la adaptación a las circunstancias empuja a descartar directamente este nivel, pese a destacarse su utilidad para conocer el alcance de cada proyecto.

Pese a la adaptación de sólo los tres primeros niveles de Kirkpatrick, la información que se obtienen con respecto a la ejecución del proyecto mediante las encuestas es plena. Las encuestas se han configurado de tal manera que siempre queden respondidos los indicadores, por lo que la ausencia del cuarto nivel no resta calado a los resultados recopilados.

#### **6.2. Diferencias: Ámbito formal /no formal**

Como se ha podido destacar a lo largo del trabajo, es el ámbito formal el que se ha tratado con mayor profundidad. No obstante, existe también el ámbito no formal que precisa de adaptaciones más complejas entorno a la evaluación.

Las cuestiones de adaptación entorno a este ámbito apenas han sido mencionadas, y es que existe un motivo. No solo hay diferencias entre ambos ámbitos en cuanto a la ejecución, sino también entre las personas participantes, el entorno y los tiempos, por lo que necesariamente tendrá que cambiar la forma de evaluar.

Hasta ahora se ha presentado la encuesta como método evaluador, y se ha descrito tanto su composición, como las dudas que se generan entorno a ella, pero desde el ámbito formal. Pero ¿es la encuesta la forma más adecuada de evaluar en todos los ámbitos?, ¿es capaz de aproximarse a todas las personas, independientemente de sus diferencias socioculturales?

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Para determinar si la encuesta es o no una técnica válida en estos casos debemos atender a cómo se ha tratado de adaptar en casos donde existe un escalón sociocultural entre personas participantes y de la propia entidad.

Según las apreciaciones del personal técnico entrevistado existen ciertas diferencias que son reveladoras para establecer una estrategia de adaptación de las encuestas de evaluación. En primer lugar, en el ámbito no formal los procesos son más dilatados en el tiempo. Esto marca una diferencia con el ámbito formal, en el que los procesos por lo general son más cortos, con intervenciones puntuales, en los que se suele trabajar con varios centros educativos o cursos. Además, cambiará el empleo del tiempo durante las sesiones. En el ámbito no formal es posible disponer con facilidad de una sesión completa destinada a la evaluación y devolución del proyecto. En el ámbito formal suele ser más complicado disponer de una sesión completa para esta misma finalidad, por lo que, salvo en contadas ocasiones, se ha de ajustar el tiempo del que se dispone para incluir la fase de evaluación y devolución dentro de la última sesión. La adaptación temporal juega a favor de la encuesta, de manera que al existir mayor tiempo se favorece el proceso de acompañamiento, dando el tiempo suficiente para que las personas participantes se detengan a pensar, otorgándole la importancia pertinente a cada pregunta, por lo que se puede asegurar una mayor calidad entorno a la sesión y la reducción de uno de los factores limitantes más señalados en la etapa de evaluación.

En segundo término, los grupos con los que se participa no varían a lo largo del proyecto, es decir, si se trabaja, por ejemplo, con un grupo de jóvenes en riesgo de exclusión social, o un grupo de mujeres migrantes, será este grupo el que se beneficie del proyecto durante toda la fase de ejecución. A diferencia del ámbito formal, donde la participación de distintos cursos o grupos es común, en el ámbito no formal el mismo grupo que comienza el proceso será el que lo termine, sin que existan otros grupos de participación. Este hecho en principio, ayuda al personal técnico a crear un vínculo estrecho con las personas participantes, un clima de confianza que favorecerá la comunicación fluida. E1 destaca que la relación creada facilita además el planteamiento y resolución de dudas entorno al proceso evaluativo, y por tanto ante la encuesta.

El caso de proyectos en el ámbito no formal, se ha de tener en cuenta que en la mayoría de casos, se trabaja con personas de diferente nacionalidad o procedencia, cuyas culturas distan de las del propio personal técnico, entendiéndose que “la cultura no supone únicamente una diferencia entorno al idioma, sino distintas formas de relacionarse entre ellas y ellos, pero también de diferentes formas de relacionarse con la ciudad, de comprender el mundo; distintos ritmos, así como códigos que se alejan de los culturalmente establecidos en nuestro país” como destaca E2 en su entrevista.

La adaptación es por tanto una tarea compleja que, de resumirse en una adaptación de las encuestas, por ejemplo, mediante el idioma, no obtendría los resultados esperados.

Es justo aquí donde aparece la imprescindible figura de el/la mediador/a intercultural, de gran utilidad en todo proceso, que implique la conexión entre culturas en el que se pretenda establecer una comunicación eficaz. Su tarea es acudir allí donde hay dos culturas distintas en contacto, y a veces en conflicto. Su objetivo principal es acercar posturas y hacer que las dos partes se entiendan.

Es importante destacar, como así lo hacen E1 y E2, que incluso cuando no hay un problema de lengua, el mediador consigue que la persona destinataria le hable de forma diferente a como lo hace

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

con el profesional de la organización. Por tanto, su papel no es únicamente el de intérprete o traductor, sino que va más allá sirviendo de intérprete de lenguas y lenguajes verbales y no verbales. El/La mediador/a intercultural debe tener un dominio de las dos lenguas y ser capaz de transmitir mensajes claros y comprensibles para las dos partes.

Esta figura es imprescindible para mantener contacto con las personas participantes, no sólo durante el desarrollo de las sesiones, sino también antes y después de estas. Será el nexo entre el personal técnico y las personas destinatarias del proyecto. E2 define que su tarea pasa desde contactar con las personas, ayudar en su dinamización, conseguir que acudan a los talleres, así como el diseño de las sesiones en colaboración con el personal técnico.

El/La mediador/a intercultural se postula como herramienta indispensable ya que, por un lado, consigue aproximar el contenido de las sesiones preparado por el personal técnico a las personas participantes, pero también consigue acercar las devoluciones de cada participante al personal técnico, de modo que la comunicación exista, y puedan lograrse los objetivos del proyecto en cuestión. Debe estar empapado de las dos culturas, la del país de origen del inmigrante y la del país de acogida. Es necesaria en la mediación intercultural una persona que conozca los giros, las expresiones hechas, los lenguajes no verbales, los gestos corporales, pues muchos de ellos son culturales y facilitan mucha información sobre el estado, la actitud o la reacción de una persona en una situación dada.

En cuanto a la evaluación, propiamente dicha se refiere hay una diferencia principal, sobretodo cuando existen una brecha cultural. El empleo de las encuestas, elaboradas respondiendo a los indicadores de cada proyecto, es necesario y es por ello por lo que se busca su adaptación constante.

No obstante, las personas que participan en el ámbito no formal, concretamente las personas que proceden de otra cultura muestran grandes dificultades para completar por sí solas las encuestas. Según el personal técnico entrevistado, una vez realizada la adaptación de contenido de la encuesta gracias a la figura de el/la mediador/a intercultural, se ha de adaptar también la forma de obtener la información. "Simplemente pasar una a una las encuestas no serían suficiente", asegura E2, incluso sería una tarea fútil, pues el formato que se les presentaría a las personas destinatarias del proyecto es desconocido y precisaría de su introducción. Se precisa de ciertas dinámicas, sumadas al acompañamiento de el/la mediador/a intercultural, que permitan recuperar los eventos ocurridos y conceptos aprendidos a lo largo de las sucesivas sesiones de talleres, así como las apreciaciones y sentimientos entorno al proceso. Para ello, y según explica E2, se desglosa la encuesta en preguntas separadas atendiendo a los niveles de Kirkpatrick, se simplifica y aproxima el lenguaje empleado y se generan dinámicas entorno a cada cuestión, con la finalidad de no desentonar con respecto al resto de sesiones impartidas durante la fase de ejecución.

Una vez diferenciados los bloques de información que se pretende extraer, se ha de hacer un acompañamiento pormenorizado a lo largo de las cuestiones, empleando dinámicas e incluso juegos para ir contestando. En ocasiones, y dependiendo del grupo, las encuestas como tal quedan en un segundo plano, extrayéndose toda la información necesaria mediante las dinámicas, que podrán generar material en formato escrito, o no, y que tendrá que ser procesado y sistematizado a posteriori de la mano del personal técnico. E2 cuenta que es común el empleo de papelógrafos, pizarra, post-it, llegando incluso a realizarse la grabación y posterior transcripción de la sesión por parte del personal técnico, para elaborar las fuentes de verificación.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Como se ha comentado previamente, en el ámbito no formal suele reservarse una sesión completa para la evaluación, por lo que emplear dinámicas para tal fin es posible, a la par que necesario.

No obstante, desde el equipo técnico se señala a las encuestas en estos casos, como elemento no adecuado al contexto. Esta no adecuación se estriba en que pese a ser un método muy empleado, su formato se aleja del adecuado para obtener la información que busca en el ámbito no formal. Pese a ello, y debido a la necesidad de sistematizar la información, así como de presentar fuentes de verificación ante la entidad financiadora, se ven obligados a emplear estas encuestas. Además, consideran que las dinámicas serían una mejor forma de obtener la misma información, pero si subrayan que el inconveniente principal es conseguir dar fe por escrito de lo acontecido durante estas dinámicas o la información extraída de las mismas.

## **7. CONCLUSIONES**

### **7.1.El ámbito**

A priori, se han podido detectar varios problemas entorno a las encuestas, que obstaculizan su proceso de adaptación en cada tipo de proyecto. Pare entender la dificultad que entraña este proceso será necesario definir, en primer lugar, las dos ramas en las que la entidad categoriza sus proyectos en EpDyCG, para entender la base del problema a resolver.

Por un lado, se definirían los proyectos que se clasifican dentro del ámbito educativo formal, es decir, todos aquellos proyectos que de alguna forma se desarrollan dentro de un ámbito educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurados. Como ejemplos, podríamos nombrar proyectos en el ámbito universitario, o aquellos desarrollados en el entorno de la Formación profesional. Por lo general en Farmamundi, se ha de destacar que la mayoría de los centros a los que se hace destinatarios de los proyectos son aquellos cuya formación pertenece al ámbito de las ciencias de la salud.

No obstante, existe otra rama de destinatarios como se ha comentado previamente, que se clasificará dentro del ámbito no formal. Pertenecen a este ámbito todos aquellos proyectos cuyas actividades educativas, organizadas y sistemáticas, se desarrollen fuera del marco oficial de la educación reglada, cuyos destinatarios acceden al mismo independientemente de su edad, procedencia o formación previa. Como ejemplos de este tipo de proyectos se encuentran aquellos que trabajan con jóvenes en situación de vulnerabilidad, o mujeres por el derecho a la salud afectivo sexual; donde no existe condición previa para formar parte de ellos, salvo pertenecer al grupo destinatario, bien jóvenes o mujeres, siguiendo con los ejemplos propuestos.

Por tanto, para identificar los problema debemos conocer que existen estos dos ámbitos principales a los que se les ha de hacer llegar una encuesta (o varias) a lo largo del proyecto, para así dar un primer paso hacia la adaptación de los mismos, que permitan al personal técnico obtener la información deseada, basada en los niveles de Kirkpatrick, evitando, por ejemplo, sesgos detonados por falta de entendimiento de las preguntas expuestas en las encuestas, o por una terminología muy específica que no llegue por igual a todas las personas destinatarias.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

A su vez, mediante el análisis de las entrevistas, se ha conseguido determinar que, dentro del ámbito formal de educación existiría una subdivisión, que el mismo personal técnico establece, donde se apunta a los grupos pertenecientes a Formación Profesional (FP) Básica como grupos donde existen mayor dificultad en cuanto a la realización de las encuestas.

La coincidencia en esta percepción es plena entre las personas entrevistadas, que apuntan a la FP Básica como un particular reto en cuanto a la evaluación se refiere. Este tipo de grupos, pese a su total implicación e inmersión en los procesos y talleres impartidos, muestra dificultades en cuanto a la cumplimentación de las encuestas, traduciéndose en obtención de datos incompleta o de menor calidad, pues es común la exposición de numerosas dudas, encuestas incompletas con preguntas sin responder o directamente una baja tasa de participación en las encuestas. Esta particularidad deberá ser tenida en cuenta en el momento de plantear soluciones a los problemas de adaptación de las encuestas de evaluación.

Por otro lado, este tipo de limitaciones no ha sido percibida de forma tan destacable en el resto de los entornos del ámbito formal, lo cual será necesario tener en cuenta de nuevo, para definir las recomendaciones finales de este trabajo.

## **7.2. Factores limitantes detectados**

Una vez definidas y caracterizadas las dos posibles ramas de actuación, el ámbito formal y no formal, será necesario establecer cuales son los factores limitantes que se han podido detectar, entorno a los procesos de evaluación; centrandó el interés en los procesos entorno a la elaboración, realización, y sistematización de encuestas de evaluación por parte del personal técnico del equipo de EpDyCG de Farmamundi a través de las sucesivas entrevistas, y mediante la observación participante. A continuación, se exponen dichos factores limitantes:

*-El tiempo.* Por la información que pretenden recopilar, la mayoría de las encuestas o test suelen pasarse en último momento durante el desarrollo del taller o formación, de manera que puedan aprovechar al máximo su potencial.

Desde la observación participante, así como por la información arrojada desde las entrevistas, se ha determinado que por lo general los tiempos de los talleres son ajustados, y las encuestas se suelen dejar para el último instante, pudiendo aparecer por ello sesgos, pues las personas participantes no suelen mantener el mismo nivel de atención o motivación al terminar una formación, de uno o varios talleres, que al iniciarla. Esto se traducirá en un desinterés por las encuestas, y en respuestas sesgadas.

En cuanto al personal técnico se refiere, y según la entrevista de E1 principalmente, la presión que ejerce la falta de tiempo sobre este, en muchas ocasiones termina por ser palpable por las personas encuestadas, quienes tratan de responder de forma apresurada con el afán de colaborar por ajustarse a los tiempos. La sensación de “tener que entregar a tiempo” la encuesta, precipita muchas de las respuestas, evitando la cavilación necesaria para responder de manera apropiada, suponiendo una fuente de error.

Otro factor limitante temporal, que afecta en mayor medida al ámbito formal, es el hecho de que las sesiones disponen de un tiempo muy delimitado por los centros. No se desarrolla de igual manera una

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

evaluación para la que se ha reservado una sesión completa, como ocurre en las sesiones de devolución y evaluación, muy presentes en el ámbito no formal; que, según expone E2 , una evaluación englobada dentro de una sesión única, de un tiempo estimado de 2 horas en la que se deberá incluir desde la presentación de las personas participantes, la presentación de Farmamundi (si se trata de una primera sesión), entrar en materia, realizar las dinámicas vivenciales para tratar la temática del taller propuesto, recogiendo lo que las personas participantes van extrayendo de ellas; sumar una pequeña devolución teórica entorno a la temática central del taller y en último lugar evaluar. Queda patente que proporcionar unos procesos de calidad, en una única sesión, y reservar el tiempo necesario para que la evaluación también preserve dicha calidad es una tarea complicada, que requiere una gran preparación por parte del personal técnico y se presenta como una limitación destacable.

El tiempo será un factor limitante también antes de evaluar, durante la etapa de preparación de las encuestas, por el hecho de que el trabajo dentro de las ONGD como Farmamundi, supone llevar al mismo tiempo varios proyectos. Esto implica que en ocasiones no se disponga del tiempo que se desearía, ni del momento que se desearía, para poder escribir y adaptar las encuestas de manera mas precisa, pues el resto de los proyectos, cada uno en distintas fases (formulación, ejecución, identificación, cierre, etc.) dificulta la libertad de movimientos del personal técnico, y exige una organización milimétrica, muy difícil de adoptar en el mundo de la EpDyCG, cambiante por naturaleza.

*-Falta de entendimiento o comprensión.* La tendencia habitual para elaborar las preguntas que se incluirán en las encuestas, pasa por tratar de responder a una serie de indicadores expuestos en la matriz de los proyectos. Por lo general, se ha observado a lo largo del análisis de sucesivas encuestas de evaluación que el personal técnico de la entidad trata de recoger toda la información que se requiere en un indicador. Al formular la pregunta, se incluyen términos técnicos propios del argot de formulación de proyectos, común para el personal de la entidad, pero en muchos casos se presenta desconocido o complejo para las personas encuestadas. Este exceso de tecnicismos, con preguntas complejas, largas y repletas de términos suele ser una fuente de duda que, de no ser disipada, repercutirá en un entendimiento sesgado y por tanto una respuesta incompleta, e incluso, en el peor de los casos, una omisión de la propia pregunta, perdiéndose así la información que se deseaba recopilar.

Atendiendo entre otros factores al ámbito, ya sea formal o no formal, donde se van a desarrollar los talleres, se podría presuponer un nivel cultural mayor en los ámbitos formales, siendo tanto mayor cuanto mayor sea el nivel de enseñanza reglada (Formación profesional Básica, Formación universitaria, etc.). No obstante, los proyectos dentro del ámbito no formal no son sinónimos de un nivel formativo bajo, pero desde luego, no se les puede presuponer nivel formativo alguno, pues se desconoce en principio el origen formativo de cada persona participante y no es requisito para inscribirse, por lo que se debe tener en cuenta para la adaptación de las encuestas por parte del personal técnico para evitar esta falta de comprensión.

*-Difícil graduación de la respuesta.* Para las personas participantes existe cierta dificultad, en ocasiones, para escoger una respuesta acorde a sus sensaciones, quizá por una falta de alineamiento con la escala que se propone para responder las encuestas, que de ser así estarían recogiendo información sesgada. La apreciación del personal técnico al respecto es que este punto no suele causar muchas dudas en las respuestas con graduación numérica, sino más bien con las preguntas

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

donde se pretende conocer como se han sentido respecto al contenido del taller. En ciertas ocasiones, las manifestaciones por parte de las personas destinatarias a lo largo de la sesión muestran un punto de vista, que no se alinea con lo obtenido en la encuesta al finalizar la sesión. Esto, sumado a las dudas que surgen entorno a la pregunta/as en cuestión, apuntan a una dificultad entorno a la graduación de la respuesta mediante las opciones que se presentan.

*-Distinto grado de confianza entre el/la formadora y las personas receptoras de la formación si se varía entre el ámbito formal y el no formal.* Como apreciación del personal técnico a lo largo de las tres entrevistas, y mediante la observación participante realizada, aparece esta posible fuente de error. Se trata de que al existir una mayor confianza entre las personas destinatarias y la persona formadora, en el contexto informal que envuelve a este ámbito (el no formal) y por tanto la posibilidad de establecer relaciones más cercanas, se genera un vínculo tal que facilita la comunicación horizontal. Por este motivo, cada vez que surgen dudas entorno a las encuestas, las personas participantes en el ámbito no formal suelen plantearlas de forma directa, lo que permite a las personas formadoras solucionarlas de igual manera. Por el contrario, la relación más vertical propia del ámbito formal, de alguna forma instintiva, atribuida a todo proceso dentro de este ámbito, genera una falta de confianza que termina en traducirse por una comunicación incompleta, y en última instancia, en la resolución incompleta de dudas entorno a las encuestas de evaluación, o incluso su no resolución al ni siquiera llegar a plantearlas.

*-La necesidad de una sistematización posterior de toda la información para elaborar fuentes de verificación que se presentarán para la justificación del proyecto a las financiadoras.* Esta limitación, pese a tener un marcado componente temporal, se ha querido destacar en otro punto debido a la importancia de la elaboración de fuentes de verificación en el marco de un proyecto. La información que se extrae de las encuestas va dirigida a responder a una serie de indicadores que aparecen en la matriz de cada proyecto, con la finalidad última de elaborar estas fuentes de verificación en respuesta a cada indicador. En esta ocasión, la sistematización de las encuestas se ha de llevar a cabo por el personal técnico, quien se encarga de recopilar los datos obtenidos, que recibirán un tratamiento estadístico, para elaborar los informes pertinentes. Es por ello por lo que una información costosa de sistematizar, rica en información cualitativa, supone un mayor esfuerzo por parte del personal técnico, que deberá invertir mayor tiempo en esta fase, por lo que la obtención de información concisa y fácilmente interpretable asegurará un trabajo más fluido y eficiente.

*-Se han de realizar in-situ.* Otro problema relacionado con el tiempo es que las encuestas se han de pasar en el momento en que una formación tenga lugar. Asegura que al menos todas las personas que se encuentren participando tengan acceso a estas encuestas, y se pierda menos información que si se realizasen un tiempo después evitando la aparición de sesgos. Además, las dudas que se generen serán resueltas por la persona formadora presente, al contrario de si no se respondiesen in situ, donde con toda probabilidad las dudas se acabarían materializando en encuestas incompletas y por tanto, en información de baja calidad.

*-Formato presencial u online.* Recientemente, y debido a la pandemia mundial por COVID-19, se ha recurrido al formato on-line para evitar reunirse presencialmente como medida preventiva. Este formato, a diferencia del presencial, genera un elemento distanciador más potente y palpable, que dificulta el desarrollo del taller o formación impartidas. Las encuestas on-line, ofrecen a priori ventajas

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

frente a las de formato físico, sobretudo en cuanto al tratamiento de datos se refiere. No obstante, se ha detectado un menor índice de participación, lo que implica un trabajo extra por parte de las personas formadoras, en cuanto a la insistencia de rellenar los formularios se refiere, tanto durante como después de una sesión. Ambas personas, E1 y E2, aseguran que el formato on-line “no funciona” con el alumnado, pese a ser una forma efectiva de evaluación para el profesorado de los centros, quienes según E2, viven realidades más próximas a las de las personas técnicas de Farmamundi, acostumbradas al trabajo mediante técnicas digitales, y por tanto su participación será mayor.

*-Barrear socioculturales.* Esta limitación aparece por lo general, en los espacios de formación no formales. Dependiendo del grupo de personas con las que se trabaje, las diferencias culturales empleado puede resultar una barrera que dificulte, no sólo el entendimiento y cumplimentación de las encuestas, sino el desarrollo completo de los talleres.

Existe dificultad a la hora de adaptar las encuestas para cada proyecto. La dificultad no estriba tanto en el contenido, cuya adaptación por parte de cada técnica se realiza sin mayor dificultad atendiendo a los contextos propios de cada proyecto, sino más bien en la dificultad de adaptarse al contexto sociocultural cambiante de las personas participantes. Si bien es cierto que la figura de el/la mediadora/a intercultural juega un papel fundamental como nexo entre las dos culturas, facilitando la comunicación, este factor limitante está bien presente. Si esta figura no estuviera presente, casi con toda probabilidad las sesiones o talleres impartidos en este tipo de grupos no funcionarían y mucho menos el proceso evaluativo.

## 8. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones que se van a proponer son fruto del análisis que realiza el autor de este trabajo. Se basan en sus observaciones y tratan de responder a los problemas detectados entorno al proceso de adaptación de las encuestas mediante el modelo de evaluación de Kirkpatrick.

### 8.1. Durante la formulación

En primer lugar, se recomienda, desde el momento de elaborar la matriz de cada proyecto detectar, en la medida de lo posible, a qué población vamos a destinar el proyecto y la temática central de las sesiones para elaborar las fuentes de verificación de cada indicador en consecuencia. Se trata **elaborar primero el contenido de la encuesta**, de forma que los conceptos que aparezcan reflejados sirvan para justificar un indicador. Es decir, será la información que pretendemos obtener en las encuestas la que condicione el contenido de una fuente de verificación, y no al revés. La fuente de verificación se redactará, por ende, según lo que aparezca en la encuesta que hayamos esbozado. Esto nos ayudará a dedicar el tiempo al diseño de las evaluaciones desde que se formulan los proyectos<sup>2</sup>, evitando dedicar demasiado tiempo a las adaptaciones de última hora próximas a las fases de ejecución.

---

<sup>2</sup> La dificultad en muchos casos viene dada por la incertidumbre que supone formular un proyecto que no está aprobado, pues la dedicación de horas por parte del personal técnico no asegura que el proyecto vaya a ser

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

## 8.2.Recomendaciones para la elaboración de la encuesta de evaluación

A continuación, se presentan 5 recomendaciones a tener en cuanto a la elaboración de encuestas de evaluación siguiendo el modelo de Kirkpatrick:

1. *Longitud de la encuesta:* Para evitar generar una falsa sensación de complejidad en las personas encuestadas al ver una encuesta demasiado larga, se recomienda limitar la extensión de esta a **una cara de un folio**, tanto en su formato físico como online.
2. *Redacción de las preguntas:* Si se sitúa un taller entorno a una temática concreta, las preguntas que pretendan responder a los niveles de SATISFACCIÓN y APRENDIZAJE deben ser formuladas de manera que los **conceptos** sobre los que pregunten sean los **propios del taller**.

Esta adaptación deberá realizarse lo más próxima a la fecha del taller o proceso, de manera que se pueda especificar por un lado los materiales y espacios que se van a emplear durante la/las sesiones (SATISFACCIÓN); así como el eje temático concreto de esa sesión o sesiones (APRENDIZAJE). Se aconseja emplear un **lenguaje sencillo, directo, accesible y sin tecnicismos**. Recordemos que la finalidad es que las personas encuestadas sean capaces de verse reflejadas en las preguntas, para poder situar sus respuestas dentro del proceso que han vivido. Los enunciados deben contener la información que han tratado en la sesión, evitando introducir conceptos nuevos o expresiones propias del argot de EpDyCG, que sólo generarán dudas si no se han expuesto previamente.

A continuación, se muestra un ejemplo de redacción, situado y simplificado:

*Situación: Ámbito de educación formal. Taller sobre “Salud Planetaria”. Se han introducido los conceptos de deshielo acelerado y extinción de especies marinas por la contaminación de los mares mediante unas diapositivas. Se ha realizado una dinámica vivencial basada en un juego de cartas, con la utilización de espacio fuera del aula.*

*Preguntas nivel REACCIÓN:*

*¿Te gustan los materiales que has utilizado (presentación de diapositivas, cartas y espacio fuera del aula)?*

*¿Te ha parecido adecuado el desarrollo del taller?*

*¿Te parece interesante lo que has aprendido sobre el deshielo acelerado y la extinción de especies marinas por la contaminación de los mares?*

*Pregunta nivel APRENDIZAJE:*

*¿Puedes nombrar al menos un concepto que hayas aprendido durante la sesión entorno a la salud de nuestro planeta?*

---

aprobado por la entidad financiadora. Por ello, en la medida de lo posible, se propone detallar la población destinataria al máximo. Una adaptación de las encuestas durante esta fase proporcionará un tiempo muy valioso en fases posteriores, y reducirá la carga de trabajo cuando se acerque el momento de evaluar los procesos dentro de cada proyecto.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

3. *Relación de conceptos:* Hasta ahora se ha empleado el número de conceptos aprendidos como fuente de verificación. Pero, con la finalidad de responder al nivel de APRENDIZAJE, se propone tener en cuenta no sólo si se han aprendido nuevos conceptos, sino también si han **expandido el conocimiento sobre conceptos ya conocidos**.

De esta forma se evita pasar por alto la ampliación de conocimientos entorno a un único concepto, que significará también la adquisición de nuevos puntos de vista y, por lo tanto, el aprendizaje; que de otra manera pasaría desapercibido si sólo se demanda la enumeración de conceptos nuevos aprendidos.

Como ejemplo se propone la siguiente pregunta<sup>3</sup>:

*¿Puedes nombrar al menos 2 concepto que has aprendido durante la sesión? Si has ampliado los conocimientos sobre uno o varios conceptos que ya conocías, nómbralos y explica brevemente lo qué has aprendido en la sesión de hoy.*

Para que esta información se pueda emplear como fuente de verificación, es necesario tener especificar en ella que no solo se van a contabilizar conceptos nuevos sino también la ampliación entorno a conceptos ya aprendidos, de manera que se incluya en la matriz y sirva para la justificación de los indicadores pertinentes.

4. *Escalas de respuesta:* Mediante el empleo de las escalas numéricas, como la de Likert se consigue el objetivo de graduar una respuesta, sobretodo en el nivel de SATISFACCIÓN. No obstante, se recomienda el uso de otro tipo de simbología no numérica que no precise de una explicación previa con la finalidad de dejar menor espacio a la duda. Si se introduce la escala de Likert, se ha de incluir una leyenda que explique con que nivel se relaciona cada número. Una manera de evitar esta explicación sería mediante el **empleo de iconos de caras** mostrando diferentes expresiones que cambien gradualmente (Figura 1), que muestran de forma directa y sin dejar lugar a la duda el grado de

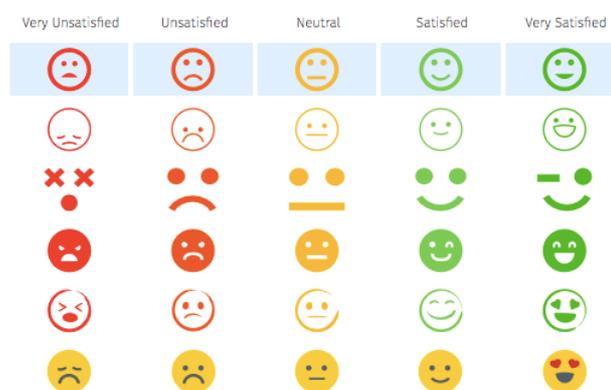


Figura 1: Ejemplos de evaluación mediante iconos

Fuente: <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-satisfaccion-con-caritas/>

<sup>3</sup> El número de conceptos o las nuevas reflexiones ante conceptos conocidos que se demandan varían en función de las necesidades de justificación de cada proyecto.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

satisfacción frente a la pregunta. La recomendación, al igual que al emplear la escala de Likert, pasa por usar un **número impar de opciones de respuesta**, de forma que se facilite el alineamiento con un valor positivo, negativo o neutral, evitando la no contestación de la pregunta por una falta de alineamiento con las opciones mostradas.

La sistematización de la información obtenida se realizará de igual modo que si se emplease una escala Likert convencional, pudiendo emplearse números para mayor comodidad del personal técnico a la hora del tratamiento estadístico de datos.

La ventaja en cuanto a esta adaptación es que esta simbología superará las barreras idiomáticas y culturales, por lo que no se precisará de excesivas explicaciones. Además, puede emplearse en cualquier entorno, independientemente del ámbito o nivel formativo de las personas encuestadas.

5. *Nivel de CONDUCTA*: Para evaluar este nivel, se recomienda diseñar **preferentemente dinámicas de evaluación**, que se tratarán en el apartado siguiente del presente trabajo.

No obstante, si se desea emplear la encuesta de evaluación, se recomienda emplear la misma pregunta que hasta ahora se había empleado, salvo que para facilitar la respuesta se recomienda acompañar los textos de cada opción con iconos de caras, sirviendo como ejemplo lo que muestra la figura 2.

De esta manera, además de mostrarse una graduación de sentimientos por escrito, también se podrá corroborar mediante una imagen que disipará las dudas en cuanto a la graduación de la escala de respuesta.

¿Cómo te has sentido al saber que el acceso a la salud no es igual para tod@s?



Figura 2: Ejemplo de pregunta del nivel de CONDUCTA

Fuente: Elaboración propia

### 8.3.Recomendaciones para la adaptación e inclusión de las dinámicas para la evaluación

Se recomienda el uso de dinámicas para obtener una devolución preferentemente ante los niveles de APRENDIJAJE y CONDUCTA. La mayor dificultad estriba en la obtención de respuestas por escrito que pueda presentarse como fuente de verificación. Por tanto, toda dinámica que se emplee para la obtención de información susceptible de alimentar una fuente de verificación deberá generar una devolución por escrito.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Se debe tener en cuenta que el uso de dinámicas para la evaluación no excluye la posibilidad de emplear una encuesta de valoración, sino más bien la complementa, de forma que la longitud de la encuesta variará incluyendo menos niveles de Kirkpatrick en función de si además se evalúa mediante una dinámica, quedando fuera de la encuesta los niveles que se hayan evaluado mediante las dinámicas.

Una recomendación para integrar la dinámica de evaluación del aprendizaje, dentro de las dinámicas vivenciales que se desarrollan en el marco de los talleres pasa por realizar una devolución por escrito de los elementos aprendidos al terminar la dinámica a modo de reflexión final. De esta forma los conceptos trabajados resultarán recientes, facilitándose la participación en la devolución. Esta devolución podrá ser mediante cualquier elemento que sirva de soporte para escribir, incluyendo las herramientas digitales, como la que ofrece la plataforma <https://www.mentimeter.com/>, que en definitiva generen un material susceptible de conformar una fuente de verificación.

Seguidamente se muestra un esquema de las fases que debería incluir una dinámica de evaluación incluida al final de una dinámica vivencial. Se podrán añadir cuantas fases y especificaciones se quieran, pero este esquema recoge los elementos básicos que no deben faltar.

#### ***Fases de una dinámica de evaluación (al terminar la dinámica vivencial):***

- 1. El personal técnico facilitara el medio de escritura.***
- 2. Preguntar: ¿Qué has aprendido? (APRENDIZAJE) ¿Cómo te has sentido? (CONDUCTA). Se debe especificar, oralmente o por escrito, el número de conceptos demandados; así como contextualizar las preguntas entorno al eje temático de la dinámica o taller.***
- 3. Tiempo para escribir la respuesta (5 minutos como mínimo).***
- 4. Tiempo para verbalizar (quien lo desee) y poner en común***
- 5. Recopilar devoluciones por escrito al finalizar.***
- 6. Escanear o fotografiar para tener una copia digital una vez terminada la sesión. Si la devolución es a través de una herramienta digital este paso no es necesario.***

La elección de la dinámica, su creación, o la adaptación de dinámicas existentes se deja a criterio del personal técnico, quien mediante su juicio propio podrá adaptar el esquema propuesto a fin de hacerlo más atractivo y poder aproximarlos al ámbito y circunstancias en las que se desarrolle cada taller.

Por tanto, al adaptar las fases de APRENDIZAJE y CONDUCTA mediante dinámicas de evaluación, solamente se precisará la encuesta para medir en nivel de SATISFACCIÓN, que podrá adaptarse siguiendo las recomendaciones del punto 8.3.2. del presente documento.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

#### 8.4.Recomendaciones durante el desarrollo de los procesos evaluativos

Seguidamente se exponen 6 recomendaciones a tener en cuenta para conseguir un desarrollo óptimo de los procesos de evaluación, y extraes el máximo potencial de ellos una vez tenidas en cuenta las recomendaciones de los puntos 8.3.2 y 8.3.3, arriba descritas.

1. Se recomienda emplear **dinámicas para evaluar**, siempre que el tiempo y las circunstancias lo permitan, e independientemente del ámbito (formal o no formal). Será especialmente recomendable en el **ámbito no formal**, y dentro del ámbito formal, en aquellos proyectos destinados a **FP Básica**.
2. Se recomienda un **control del tiempo** durante la sesión, que servirá para no perjudicar el tiempo destinado a la evaluación. El uso de alarmas, cronómetro o temporizadores puede ser de gran ayuda. Dejar un mínimo de 15 min para la evaluación en el ámbito formal, especialmente en FP Básica.
3. Se recomienda al personal técnico **evitar manifestar la falta de tiempo** durante el proceso de evaluación, mediante encuestas principalmente, para evitar transmitir la necesidad de contestar rápido.
4. Siempre que el grupo lo permita, se recomienda **establecer un clima de confianza** y respeto, lo más horizontal posible, de forma que las dudas que se generen durante el proceso de evaluación podrán ser planteadas, ofreciendo un entorno seguro.
5. Se recomienda realizar un **acompañamiento en voz alta** durante las encuestas, si es posible, pregunta por pregunta. El personal técnico ha de facilitar este proceso, actuando de guía y respondiendo dudas, de forma que se asegure al final de cada pregunta que ha sido respondida por un alto porcentaje de participantes. Esta tarea se augura más complicada en el terreno digital, por lo que se ha de aprovechar las oportunidades que ofrecen las herramientas digitales como la ya mencionada <https://www.mentimeter.com/> para evitar problemas durante el acompañamiento.
6. Esta última recomendación no es en realidad tal, sino más bien un apoyo al empleo tan necesario de la figura de **el/la mediador/a intercultural** durante las sesiones de evaluación y devolución en el ámbito formal. Sus recomendaciones, pautas y acompañamiento serán la mejor forma de adaptación a cada circunstancia y cada proyecto concreto. Por ello cabe destacar su indispensable figura en el proceso de adaptación del método Kirkpatrick de evaluación.

### 9. REFLEXIÓN CRÍTICA

En primer lugar, me gustaría expresar mi punto de vista entorno al EML. Para mi, el EML no parece la mejor herramienta para la planificación, seguimiento y evaluación de los proyectos, pese a que su uso esté tan extendido en el entorno de la cooperación. Los motivos que me empujan a no decantarme por este método son muchos, pero principalmente apuntan al error que encierra su marcada lógica vertical causa-efecto, presuponiendo que los medios empleados y los fines perseguidos van a generar por sí solo un impacto positivo o resultado esperado a través del diseño de intervención.

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

Además, la evaluación de la eficiencia mediante el EML queda reducida al cumplimiento y desarrollo del proyecto y sus metas e indicadores cuantificables plasmados en el formulario. Al final no importa si la intervención ha sido beneficiosa para las personas destinatarias, sino más bien si ha tenido lugar y si se puede demostrar que ha tenido lugar. Según mis observaciones, he podido determinar que el trabajo del personal técnico, generalmente presionado por el factor temporal y la multitarea, se centra en última instancia en responder a los indicadores, dejando en segundo plano la consecución de los objetivos de los proyectos, que se diluyen entre la burocracia necesaria para su justificación. Con esto no quiero decir que no se logren los objetivos de un proyecto o intervención, pero si he podido observar que las prioridades vienen dictadas por la necesidad de justificar un proyecto, es decir, que tras realizar una intervención la presión del personal técnico surge más entorno a la justificación del proyecto, que entorno a cumplir las metas de cada proyecto. Soy consciente de que el empleo del EML viene impuesto desde la entidad financiadora, pero la justificación de los proyectos pasa en muchos casos de ser un medio para la consecución de un objetivo, a una meta en sí.

Por otro lado, me gustaría reseñar que la evaluación mediante el modelo Kirkpatrick me parece un método útil, que pese a llegar desde el ámbito empresarial, ya que es capaz de aportar mucha información de utilidad. La adaptación desde Farmamundi es en mi opinión muy acertada. Desde mi punto de vista, se trata de una metodología muy válida que debería emplearse de forma más extendida en el terreno de la cooperación, pues consigue complementar al ineludible EML, nutriendo de eficacia a los procesos de evaluación.

No obstante, la adaptación del modelo Kirkpatrick es imprescindible, y existen muchos factores a tener en cuenta, que no todos han podido formar parte de este trabajo, aunque sí los que a juicio del autor has parecido los más importantes.

Cabe destacar que existe un arduo trabajo hasta conseguir que las dinámicas de evaluación se empleen como una potencial herramienta capaz de complementar a las encuestas. En mi opinión, y tras las apreciaciones en el ámbito no formal, considero que el empleo de dinámicas para la evaluación tiene un gran potencial, pudiendo llegar a ser incluso más útiles que las encuestas. No obstante, esta apreciación deberá ser comprobada una vez llevada a la práctica, o mediante futuras investigaciones, por lo que de momento sólo podemos hablar de una opinión fundamentada en observaciones.

Se ha de tener en alta consideración el factor temporal durante todo el proceso de evaluación, pues suele ser el factor que más se destaca como limitante. Por tanto, se ha de señalar que algunas de las recomendaciones, como la del empleo de dinámicas para la evaluación, precisan de una organización milimétrica de los tiempos para poderlas acoplar a los procesos, siendo más fácil su aplicación cuando de más tiempo se disponga. Por este motivo, se optó por realizar más recomendaciones entorno a la adaptación de la encuesta, buscando la practicidad y aplicabilidad de los resultados de este trabajo en desempeño laboral del equipo técnico. No obstante, y por la potencialidad que vislumbra el empleo de dinámicas de evaluación, se ha querido destacar dentro de las recomendaciones, pese a ser consciente de que implicaría una mayor inversión de tiempo durante las sesiones durante la fase de ejecución

Por último, me gustaría señalar que las recomendaciones recogidas en este trabajo deben ser tomadas como lo que son, es decir, apreciaciones basadas en la observación y análisis personales del autor. En ningún momento se ha tratado de crear un dogma o pautas estrictas que deban ser

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global: Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.

acatadas, sino más bien se presentan como aportaciones que podrán tenerse en cuenta, o no, pero su ánimo es únicamente el poder ayudar al desempeño del trabajo del personal técnico.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Luna, S. M. M. (2007). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. *Revista Xihmai*, 2(4).

Montes, E. (mayo 2017). Análisis crítico al enfoque de marco lógico (EML) en la gestión de proyectos de cooperación al desarrollo. *Panorama Político Vol. 2 (número 2)*. [Consulta 20/05/2021] Disponible en: <https://revistashumanidadesc.j.unan.edu.ni/index.php/Panorama/article/view/153/147> ]

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico. *Para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) [Consulta 20/05/2021] Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp>.

Perea, Ó. (2003). Guía de evaluación de programas y proyectos sociales. *Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social*.

Ribeiro, C. C., Gómez-Conesa, A., & Montesinos, M. H. (2010). Metodología para la adaptación de instrumentos de evaluación. *Fisioterapia*, 32(6), 264-270. [Consulta 20/05/2021] Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0211563810000829>

Sánchez, N. (2007). El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión gerencial*, (2), 328-343.

Kirkpatrick, D. L., & Craig, R. L. (1970). Evaluation of training. *Evaluation of short-term training in rehabilitation*, 35. [Consulta 20/05/2021] Disponible en: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED057208.pdf#page=41>

Modelo de evaluación Kirkpatrick en Educación para el Desarrollo y Ciudadanía Global:  
Recomendaciones para su adaptación en proyectos de Farmamundi.