

PROEVAL

Consultora al servicio del desarrollo humano



EVALUACIÓN FINAL

PROGRAMA 1ED115/2012
GENERANDO ED CON
PERSPECTIVA DE GÉNERO EN
LA UNIVERSIDAD

Mayo 2019



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Antecedentes y Objetivo de la evaluación	3
1.2. Metodología de evaluación	4
1.2.1. Enfoque metodológico	4
1.2.2. Preguntas Principales y Criterios de Valor	5
1.2.3. Fases y actividades realizadas	6
1.2.4. Herramientas y técnicas utilizadas	7
1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado	8
2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	9
2.1. Principales Características de la formulación aprobada	9
2.2. Diseño y evolución del programa	11
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	12
3.1. Eficacia	12
3.2. Eficiencia	19
3.3. Impacto conseguido y esperado	23
Valoración de la contribución del Programa al Objetivo General.....	24
Análisis de los indicadores del objetivo específico:	24
Impactos esperados.....	26
Impactos no esperados.....	27
3.4. SOSTENIBILIDAD	28
3.5. Apropiación y fortalecimiento institucional	30
3.6. Coordinación y complementariedad	32
3.7. Equidad de género	34
3.8. Otras prioridades horizontales	36
4. CONCLUSIONES	37
5. RECOMENDACIONES.....	40
Anexos	
1. Términos de Referencia	
2. Informe Preliminar	
3. Listado de fuentes externas e internas analizadas documentalmente	
4. Herramientas para la recogida de información	
4a. Guiones informantes clave	
4b. Encuesta	
5. Resultados de la encuesta.....	
6. Plan de Comunicación del Informe de Evaluación	



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes y Objetivo de la evaluación

El presente informe es el producto de la evaluación final externa realizada al Programa 1ED115/2012 “Generando ED con perspectiva de género en la universidad”, suscrito entre Madre Coraje y la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) en su convocatoria de Programas para ONGDs del año 2012.

El artículo 60 de la Orden de 20 de febrero de 2012, que establece las bases por las que se regulan las subvenciones concedidas ese año por AACID a las ONGs, impone la obligación de realizar una evaluación final externa. En ella deberán participar todas las entidades implicadas en la intervención, incluida la población destinataria. Para el cumplimiento de este requisito, PROEVAL fue la empresa seleccionada y llegó a un acuerdo contractual en noviembre de 2018 para realizar la evaluación final según los Términos de Referencia incluidos en el Anexo 1.

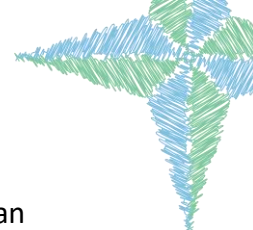
La evaluación final externa ha respondido al objetivo general de *verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE*. Además, la evaluación debía *servir de herramienta de aprendizaje relevante para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención de forma que se puedan orientar futuras acciones*. En definitiva, la evaluación debía *permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención*.

La utilidad prevista de la presente evaluación es la siguiente:

- Que sirva para introducir correcciones en la estrategia de intervención en las siguientes y futuras acciones, con el fin de optimizar los resultados esperados.
- Que sirva para promover la replicabilidad en contextos afines, incorporando los aprendizajes y garantizando la viabilidad de nuevos proyectos.
- Que sirva para rendir cuentas ante los financiadores sobre el cumplimiento de lo planteado en la formulación del proyecto.

En este marco, se ha tratado de poner énfasis en los siguientes aspectos:

- Focalizar la atención en cuestiones verdaderamente relevantes para cada uno de los criterios de evaluación, tratando de analizarlas con más profundidad a costa de no analizar en detalle otros aspectos que no aportarían conclusiones útiles para la evaluación.
- Facilitar la participación abierta y transparente de todos los agentes implicados, compartiendo con todos ellos los resultados de la evaluación desde la fase inicial, el trabajo de campo y la elaboración de informes.
- Por último, queremos destacar que una buena parte de las observaciones que



aparecen en esta evaluación tratan asuntos que, como es natural, ya se conocían por parte del equipo gestor del Programa. Por tanto, el principal valor de nuestras opiniones sería, más que su originalidad, el de ser externas e independientes.

Equipo de trabajo:

El equipo evaluador de PROEVAL ha estado integrado por 2 personas, una evaluadora principal y una evaluadora experta en educación y en cooperación española. Los dos perfiles se han complementado entre sí, aportando conjuntamente las capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para evaluar adecuadamente el programa. El Anexo 2 presenta información resumida sobre el perfil de las evaluadoras.

1.2. Metodología de evaluación

1.2.1. Enfoque metodológico

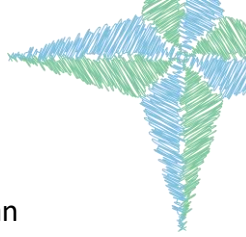
La evaluación ha seguido un enfoque criterial. Se ha tomado como referente los manuales de metodología de evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) y de la Cooperación Española I¹ y II² y se han considerado los criterios estándar fijados por el CAD/OCDE. De acuerdo a los TdR, se han tenido en cuenta los criterios de EFICACIA, EFICIENCIA, IMPACTO CONSEGUIDO Y ESPERADO, SOSTENIBILIDAD, APROPIACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL, ENFOQUES TRANSVERSALES, y COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD.

Este enfoque ha permitido llevar a cabo una revisión del programa para ofrecer una valoración global y final de los criterios:

- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
- **Eficiencia:** Medida en la que se obtuvieron los resultados y/o efectos deseados con la menor cantidad de recursos posible (fondos, habilidades técnicas, tiempo, costos administrativos, etc.).
- **Impactos:** Efectos a largo plazo, ya sean positivos o negativos, primarios o secundarios, producidos directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no.
- **Sostenibilidad:** Medida en la que las ventajas de la intervención perduran una vez finalizada la intervención exterior, o bien la probabilidad de que dichas ventajas perduren a largo plazo resistiendo a los riesgos.
- **Apropiación por parte del público meta destinatario:** Medida en que los actores participantes hacen suyos los procesos puestos en marcha por el proyecto y ejercen responsabilidad y liderazgo en los mismos.

¹ MAE-SECIPI & IUDC-UCM [Eds.]. *Metodología de evaluación para la cooperación Española I*, Madrid, 1998.

² MAE-SECIPI [Ed.]. *Metodología de evaluación para la Cooperación Española II*, Madrid, 2001.



- **Fortalecimiento Institucional:** Medida en la que las instituciones participantes han visto reforzadas sus capacidades gracias a su participación en la gestión e implementación del proyecto.
- **Coordinación y complementariedad:** Medida en la que el proyecto ha mantenido relación con otras intervenciones similares en el mismo ámbito, se ha intercambiado información y se han unido esfuerzos para alcanzar y ampliar los impactos.

A lo largo del proceso evaluativo, se ha prestado especial atención a analizar el **enfoque de género** dado que, según la formulación, la intervención se orienta significativamente a generar EpD con perspectiva de género. Además, se han tenido en cuenta otros dos enfoques transversales, tal y como indicaban los TdR: sostenibilidad medioambiental y diversidad cultural. El análisis de estos enfoques se incluye en el capítulo 3 de este informe.

1.2.2. Preguntas Principales y Criterios de Valor

A continuación se ofrecen las principales preguntas ordenadas por los criterios en los que, como se ha mencionado, se ha basado la evaluación:

Eficacia:

1. ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Se ha contribuido al objetivo específico?
2. Factores que han facilitado / dificultado el cumplimiento del OE y los resultados

Eficiencia:

3. ¿La gestión habitual del Programa se ha hecho adecuadamente: (a) gestión presupuestaria y financiera; (b) gestión de personal, información y recursos; (c) tiempo empleado en la gestión (d) adaptación de las acciones del programa y la dinámica de intervención a las prácticas habituales de los colectivos meta?
4. ¿En qué medida se obtuvieron los resultados y/o efectos deseados con la menor cantidad de recursos posible (fondos, habilidades técnicas, tiempo, costos administrativos, etc.)?

Impacto:

5. ¿Cómo ha contribuido el Programa a Fomentar la conciencia de que el sistema genera niveles intolerables de pobreza/exclusión y generar procesos para la transformación social?
6. Efectos a largo plazo, positivos o negativos, producidos directa o indirectamente por la intervención, ya sea de forma intencionada o no.



Sostenibilidad:

7. ¿Qué resultados y beneficios tienen potencial para mantenerse a largo plazo una vez concluida la intervención? ¿Cuáles no? ¿Por qué? ¿Qué estrategias o alianzas se han establecido para asegurar la sostenibilidad de las acciones implementadas? ¿Existen los recursos materiales y humanos en el ámbito de actuación para asegurar la continuación de dichas acciones?

Apropiación y fortalecimiento institucional:

8. ¿Cómo han asumido los actores participantes la responsabilidad y el liderazgo de su participación en los procesos impulsados por el proyecto?
9. ¿Se ha contribuido a aumentar las capacidades de las instituciones participantes en el Programa (universidades, ONGs y centros educativos que utilizan la herramienta desarrollada)

Coordinación y complementariedad:

10. ¿Ha existido una correcta coordinación del programa a lo interno y a lo externo?
11. ¿Se establecieron sinergias durante la implementación del proyecto con otras estrategias planteadas por otras instituciones presentes en la zona o con experiencia de trabajo en la misma? En caso afirmativo detallar cuáles. En caso negativo justificar la decisión.

Enfoque de género:

12. ¿Cómo contribuye el proyecto a la visibilización de las desigualdades de género? ¿Cómo contribuye a la promoción de la equidad de género?

Otras prioridades horizontales

13. ¿De qué forma el proyecto ha abordado otras prioridades horizontales?
 - (a) protección del medio ambiente y a la sostenibilidad ecológica.
 - (b) enfoque basado en los Derechos Humanos
 - (c) integración del enfoque intercultural

1.2.3. Fases y actividades realizadas

Fase I: Estudio de Gabinete (6 semanas: 1 de febrero 2019– 15 de marzo 2019)

En esta fase se concretó el marco definitivo de la evaluación y se analizó la documentación relevante para la evaluación del programa, tanto de fuentes primarias como de las fuentes de información secundarias con el fin de adquirir un conocimiento profundo del mismo.



- ✦ Primera recepción y revisión de la documentación facilitada por Madre Coraje
- ✦ Intercambio de expectativas, experiencias e información entre Madre Coraje y el equipo evaluador
- ✦ Concreción del Enfoque, criterios, preguntas e indicadores concretos así como de la metodología y herramientas a utilizar.
- ✦ Elaboración de la matriz de evaluación
- ✦ Selección de la muestra a analizar
- ✦ Identificación de los informantes clave a consultar
- ✦ Definición del Plan de trabajo

Fase II: Trabajo de Campo (4 semana: 15 marzo – 15 abril)

La evaluadora llevó a cabo la agenda de entrevistas y pudo recoger, de forma directa, las percepciones y valoraciones de los informantes clave sobre la intervención. En concreto, se llevaron a cabo 23 entrevistas a informantes clave que se detallan en el siguiente apartado.

Además, se realizó una encuesta on-line dirigida a todo el alumnado participante en el programa. La tasa de respuesta fue del 6 %, pues respondieron 22 personas.

En esta fase, se revisaron las entrevistas realizadas y la información recabada.

Fase III: Elaboración y entrega de Informe Final (6 semanas: 15 abril – 30 mayo)

En esta etapa se ha sistematizado e interpretado la información recogida en la fase anterior, analizando los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, para la elaboración y entrega de los productos finales:

- ✦ Informe Final de Evaluación y Anexos
- ✦ Resumen Ejecutivo

1.2.4. Herramientas y técnicas utilizadas

La Matriz de evaluación (Anexo 2), se elaboró a partir de lo propuesto en los TdR. Los métodos que se han utilizado han sido:

- Revisión y análisis documental
- Entrevistas semi-estructuradas
- Estadístico descriptivo (encuesta)

Informantes clave:

- ✦ 7 personas empleadas en el área de Educación para el Desarrollo de la sede central de Madre Coraje (Jerez) y de las principales delegaciones (Jerez, Granada, Sevilla, Cádiz).



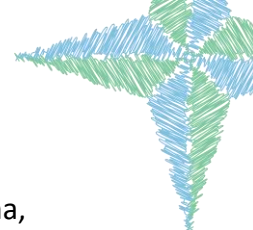
- ✦ 2 personas voluntarias de Madre Coraje
- ✦ 1 Coordinadora del programa
- ✦ 1 Encargada de elaborar la herramienta metodológica IDIED
- ✦ 2 asesores que participaron en el proceso de elaboración de INDIED del grupo de investigación de Teoría de la Educación y Educación Social del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de Málaga.
- ✦ 3 oficinas/servicios universitarios
- ✦ 1 integrante de la Espiral Educativa, cooperativa educativa encargada de la formación a Madre Coraje.
- ✦ 1 integrante de Toma K Toma, colectivo encargado de la sistematización audiovisual.
- ✦ 1 Técnico de EpD de AACID
- ✦ 4 estudiantes que habían participado en los cursos ofrecidos por Madre Coraje en la universidad.
- ✦ 22 estudiantes encuestados que habían participado en los cursos ofrecidos por Madre Coraje en la universidad.

El equipo de evaluación incorporó a la metodología de trabajo enfoques transversales destinados a conseguir una investigación fiable y promover la apropiación de los resultados de la evaluación por los principales colectivos involucrados: participación de los actores clave, triangulación sistemática de la información recogida, enfoque multidisciplinar, que integra aspectos tanto históricos, geográficos como económicos, sociales, técnicos y enfoque de género.

1.3. Condicionantes y límites del estudio realizado

Calidad del diseño: como se señaló en el Informe Preliminar, y como se expondrá más adelante, la formulación del Programa presenta ciertas deficiencias en su coherencia interna. Los dos resultados esperados no están directamente vinculados entre sí y, a su vez, el resultado 2 no está directamente relacionado con el Objetivo Específico. Por otra parte, los dos resultados están formulados como actividades. Por ejemplo, la actividad A2.R2 es prácticamente el mismo resultado 2. Además, la contribución del Objetivo Específico al Objetivo General podría ponerse en duda, pues existe una distancia considerable entre ambos. Estas carencias en la planificación del Programa han representado una dificultad importante a la hora de determinar en qué medida se han conseguido los efectos e impactos deseados y qué grado de eficacia ha tenido el Programa.

Existencia y disponibilidad de la información: Se ha tenido acceso a una gran cantidad de documentación relativa al programa que ha sido de mucha utilidad para el trabajo de evaluación. En algunos casos, se ha echado en falta una mayor sistematización de la documentación. En concreto, la documentación relativa a las acciones formativas es bastante dispar, ya que existe una falta de homogeneidad en cómo se han documentado, cómo han sido evaluadas por parte del alumnado (formularios diferentes en cada curso) o cómo se han sistematizado estas evaluaciones. Sin embargo, se percibe también un



esfuerzo muy notable que ha llevado a una mejora a lo largo del desarrollo del Programa, pues se han ido unificando criterios a lo largo de los años. Por ejemplo, desde 2016 se ha llevado a cabo una relatoría de cada curso de manera más unificada.

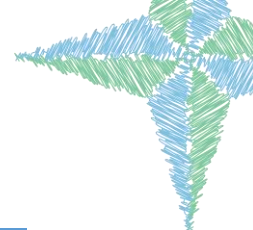
Implicación de actores: Por parte de Madre Coraje la apertura y disponibilidad para la evaluación han sido excelentes. El equipo de la sede central y el de las delegaciones ha manifestado su plena disposición y apoyo en todo momento, lo cual revela la importancia que a nivel institucional se le atribuye al proceso de evaluación.

En lo que se refiere al alumnado, su respuesta ha sido escasa. Tan sólo se consiguió entrevistar a 4 personas y, la encuesta on-line la respondieron sólo 22 personas, lo cual representa un 7,8% del total del alumnado que participó en los cursos. Esto implica que la muestra no sea en absoluto representativa. Por tanto, a lo largo del informe, se ha tenido en cuenta la información obtenida del alumnado pero siempre teniendo presente que las opiniones expresadas no se pueden generalizar al conjunto del grupo, si no que son respuestas puntuales de un grupo reducido, grupo que, además, lo más probable es que coincida con el grupo de personas más motivadas y más positivas respecto a las actividades en las que participaron.

2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Principales Características de la formulación aprobada

Título	Generando ED con perspectiva de género desde la universidad	
Convocatoria	2012	
Área geográfica	Andalucía (Huelva, Málaga, Sevilla, Granada, Jerez, Algeciras, Puerto Real)	
Colectivo meta	239 mujeres 111 hombres, Alumnado universitario, profesorado, personal técnico de ONGs	
Organización gestora	Madre Coraje	
Otros actores implicados	Previstos en la formulación: <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la UMA • Universidades de Sevilla, Málaga, Huelva, Granada y Cádiz • Asociación educativa Barbiana. 	No previstos en la formulación: <ul style="list-style-type: none"> • Colectivo “audiovisocial” Toma K Toma • La Espiral Educativa, una cooperativa formada por algunos miembros de Barbiana • Oficina de Cooperación de la Universidad de Sevilla • Oficina de Voluntariado de la Universidad de Málaga



		<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Acción social y solidaria de la Universidad de Cádiz • Centro de Iniciativas para la Cooperación al Desarrollo – CICODE de la Universidad de Granada • Servicio de empleo y atención a la comunidad universitaria de la Universidad de Huelva
Duración	Inicio: 1 de enero de 2015 Final: 31 de diciembre de 2018	Periodo inicial de 3,5 años que fue ampliado con una prórroga de 6 meses.
Objetivos Generales y Específicos	<p>OG: Fomentar la conciencia de que el sistema genera niveles intolerables de pobreza/exclusión y generar procesos para la transformación social.</p> <p>OE: Contribuir a la inclusión de una Educación para el Desarrollo transformadora con perspectiva de género en la comunidad universitaria andaluza.</p>	
Acciones (Resultados)	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Madre Coraje lleva a cabo propuestas educativas transformadoras con perspectiva de género en diferentes facultades andaluzas. (R1) ✦ El grupo de investigación del Departamento de Teoría e Historia de la Universidad de Málaga ha generado una herramienta metodológica de evaluación de acciones de ED con perspectiva de género. (R2) 	
Presupuesto	AACID	256.320,80 €
	Madre Coraje	64.191,20 €
	Otros	
	TOTAL	320.512,00 €
Descripción resumida del Programa	<p>El Programa consistió, por un lado, en impartir acciones formativas en las Universidades, y una formación interna para mejorar las metodologías de intervención del área de EpD de Madre Coraje. Por otro lado, se generó una herramienta metodológica de evaluación de acciones de EpD. Para ello, se realizó un análisis sobre el estado de la evaluación en EpD, talleres internos, la validación a través de entrevistas individuales a profesorado de primaria y secundaria y a expertos en el ámbito de la evaluación (profesorado universitario y consultoras) y grupos de discusión, con profesorado y con ONGD. Se ha experimentado su aplicación en dos centros educativos y en la evaluación externa de un proyecto de EpD.</p>	



2.2. Diseño y evolución del programa

El programa surge gracias a la posibilidad que otorga la convocatoria de programas de la AACID en el año 2012 para presentar propuestas con una duración más amplia (hasta 4 años) que la de los proyectos habituales (24 meses máximo). De esta forma, se pueden desarrollar intervenciones de EpD de mayor alcance que impliquen procesos de transformación más profundos. En este contexto, la ONGD Madre Coraje ve una oportunidad para contribuir a mejorar la calidad de las acciones de EpD en Andalucía en general, y las de Madre Coraje en particular. Esta contribución se daría a través de dos vertientes:

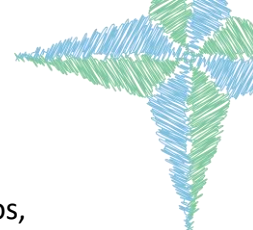
- Un proceso interno de formación en el área de EpD de la ONG para mejorar sus capacidades a la hora de llevar a cabo acciones formativas transformadoras en la universidad. Esto se pone en práctica a través de una serie de cursos impartidos en diferentes campus andaluces.
- Elaboración de un marco teórico y una herramienta metodológica para evaluar actitudes promovidas por las intervenciones de EpD.

Durante el periodo de formulación de la propuesta no se llevó a cabo un diagnóstico propiamente dicho o una línea de base. El diseño del Programa se basó en la experiencia formativa de Madre Coraje en las universidades y en las consultas a profesorado universitario que había colaborado activamente en las acciones anteriores de Madre Coraje, y en consultas a profesorado de primaria y secundaria, así como al Departamento de Teoría e Historia de la Educación y Educación Social de la Universidad de Málaga. Con este departamento se firmó un convenio, y se implicaron muy activamente dos de sus integrantes, ambos pertenecientes al grupo de investigación sobre Teoría de la Educación y Educación Social.

El Programa tuvo que posponer su inicio durante un periodo de 3 años, debido al retraso en el primer pago de la subvención por parte de AACID durante todo ese tiempo. Madre Coraje pudo superar este contratiempo mediante la celebración de un número mínimo de cursos en las universidades financiados con fondos propios, y manteniendo el contacto con los actores implicados. Pero dicho retraso tuvo consecuencias: estaba previsto que el Programa ahora evaluado se complementase con el programa 1ED 010/2011 “Profesorado generando procesos para incluir la Educación para el Desarrollo en la Educación Formal”, el cual finalizaba en 2016. La idea era que el profesorado participante en el programa 010/2011 pudiera validar la herramienta de evaluación en sus aulas. Aunque esto no pudo hacerse así, Madre Coraje consiguió contar con algunos profesores para dicha validación.

2.3. Principales actores del programa

- Madre Coraje Sede Central en Jerez de la Frontera (Cádiz). Coordina el conjunto de la intervención, orientando estratégicamente la misma y velando por el



cumplimiento y coherencia de las acciones, impulsa el desarrollo de los recursos, instrumentos y materiales del programa. Mantiene la interlocución con las delegaciones así como con las oficinas/servicios de las universidades participantes, los asesores pedagógicos de la Universidad de Málaga y AACID. Se ocupa de la gestión administrativa y financiera del programa y de la consolidación de los informes técnicos y económicos del mismo.

- Delegaciones de Madre Coraje en Sevilla, Granada, Málaga, Huelva. El personal de EpD de las delegaciones participó en la formación interna con La Espiral y llevó a cabo las acciones formativas en las diferentes universidades.
- La Espiral Educativa: cooperativa educativa andaluza que apuesta por una educación transformadora e integral que utiliza diferentes metodologías derivadas de la educación popular, la animación sociocultural, la creatividad y la educación para la paz y la no violencia.
- Toma K Toma: colectivo "audiovisocial" encargado de elaborar la sistematización audiovisual del programa.
- Asesores pedagógicos para la elaboración de IDIED del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de Málaga.
- Experta contratada para la elaboración de INDIED.
- Alumnado que participó en las acciones formativas en las universidades: 109 hombres y 230 mujeres, es decir 339 estudiantes, que provenían de facultades muy diversas (Educación, Ingeniería, Periodismo, Psicología, etc.)
- AACID: es el principal financiador del programa y la entidad de la que emanan directrices conforme a la política de cooperación andaluza y normativas que aplican al mismo. Realiza un seguimiento periódico de la intervención a través del comité de seguimiento formado por personal de AACID y de Madre Coraje.

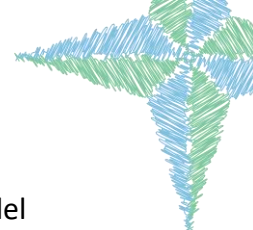
3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1. Eficacia

Para analizar la Eficacia es necesario analizar en qué medida se han alcanzado los resultados y los objetivos que la intervención se había propuesto.

1. ¿Se han alcanzado los resultados previstos? ¿Se ha contribuido al objetivo específico?
2. Factores que han facilitado / dificultado el cumplimiento del OE y los resultados

Como se ha comentado en el apartado de Condicionantes a la evaluación, la matriz de marco lógico refleja sólo parcialmente el alcance del Programa y, por esta razón, se hace complicado medir los logros obtenidos. De hecho, los indicadores de los resultados sólo hacen referencia a la consecución de actividades, lo cual resulta insuficiente a la hora de medir dichos logros. Pese a ello, para analizar la eficacia necesitamos basarnos en el grado



de consecución de los indicadores originales, para lo cual hemos recogido información del borrador del informe final, las fuentes de verificación disponibles, las entrevistas y la encuesta.

Consecución de resultados:

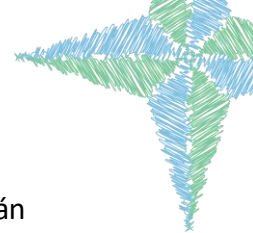
Resultado 1: Madre Coraje lleva a cabo propuestas educativas transformadoras con perspectiva de género en diferentes facultades andaluzas	
I1 R1: Se han desarrollado cada año seis cursos/asignaturas en seis facultades andaluzas	Grado de alcance 92%: 22 cursos realizados sobre 24 planeados.
I2 R1: El equipo de ED de Madre Coraje se ha formado en metodologías pedagógicas innovadoras	Grado de alcance 125%: Todo el equipo de EpD (100% frente a 80% esperado), formado por 11 personas, ha asistido al menos a 4 de las 7 sesiones formativas.

Resultado 2: El grupo de investigación del Departamento de Teoría e Historia de la Universidad de Málaga ha generado una herramienta metodológica de evaluación de acciones de ED con perspectiva de género.	
I1 R2: Se ha elaborado una herramienta metodológica de evaluación de acciones de ED.	Grado de alcance 100%

Como vemos, el grado de consecución de los indicadores planificados ha sido muy alto. De hecho, el Indicador 2 del R1 ha superado lo esperado, pues la expectativa era que al menos el 80% del equipo participase en al menos 4 de las 7 sesiones de formación interna. Finalmente, participó el 100% del equipo en dichas sesiones.

Pero a la hora de determinar la eficacia del Programa surge de nuevo el problema del diseño de la matriz de planificación. El Indicador 1 del Resultado 1, es un Indicador de actividad, pues señala el número de cursos que se han llevado a cabo, pero no ofrece información sobre el resultado que se quiere medir, ya que, en principio y sólo con las información de ese indicador, no sabemos si los cursos realizados son propuestas educativas transformadoras y con perspectiva de género.

En cuanto al Indicador 2 del Resultado 1, podemos también plantearnos las mismas dudas: el hecho de que el equipo de EpD de Madre Coraje se haya formado en metodologías innovadoras, ¿es una medida directa de que se llevasen a cabo propuestas educativas transformadoras?



En el caso del Resultado 2, el problema es que tanto el resultado, como su indicador, están planteados como actividad. Podríamos preguntarnos, ¿qué resultado se quería haber conseguido a través de la elaboración de la herramienta metodológica? Tal vez, ¿haber facilitado y motivado la tarea de evaluación de actitudes relacionadas con EpD? ¿mejorar la calidad de la evaluación de las acciones de EpD?

En cuanto a la consecución del Objetivo Específico, el resultado 2 no parece contribuir directamente al mismo. Dicho objetivo hace mención a la inclusión de una Educación para el Desarrollo en la comunidad universitaria. Sin embargo, la herramienta metodológica se ha desarrollado, en principio, para evaluar acciones de EpD en primaria y secundaria. Aunque la herramienta, tal y como informó Madre Coraje, podría ser adaptada para el contexto universitario, durante el proyecto, se utilizó y se validó para el contexto escolar.

Por todas estas razones, podemos afirmar que, dada la matriz de planificación, los indicadores de los resultados presentan un grado de consecución muy alto, pero, al mismo tiempo, es complicado determinar la eficacia, porque la falta de lógica vertical dificulta determinar los logros relacionados con los resultados esperados y el objetivo específico.

Junto a ello, es necesario destacar que se ha cumplido la programación de actividades, que la valoración por parte de todos los actores que han tenido participación en el Programa es altamente positiva y que se han conseguido logros muy relevantes que no estaban reflejados en la matriz (que analizaremos en los impactos no esperados del Programa).

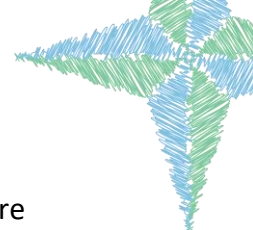
Consecución de actividades

R1.A1. Acciones formativas en la universidad.

La preparación, ejecución y evaluación de actividad de las acciones formativas en la Universidad, se desarrolló según lo previsto. Se impartieron en total 7 cursos en 22 ediciones en las Universidades de Málaga, Cádiz, Huelva, Granada y Sevilla a lo largo de 2015, 2016, 2017 y 2018.

Los cursos fueron los siguientes:

1. Escuela Solidaria
2. Comunicación Solidaria
3. Curso Voluntariado y ciudadanía
4. Realidades mundiales: una introducción a la Cooperación al Desarrollo
5. Educación y acción solidaria
6. Educación para el Desarrollo
7. Actuando para transformar



La valoración de los cursos por parte del alumnado, según las encuestas que utilizó Madre Coraje en su momento, son muy positivas. Aunque las encuestas y su sistematización no han sido uniformes en todos los cursos (no se han utilizado los mismos cuestionarios ni la misma forma de sistematizarlos), sí se pueden extraer algunas conclusiones. El alumnado rellenó cuestionarios de evaluación antes y después de la formación y Madre Coraje destaca, por ejemplo, que en los cuestionarios previos, una gran parte declaraba que se había inscrito en el curso principalmente por los créditos que éste le aportaba. En el cuestionario posterior, la mayoría expresa que el curso había despertado interés más allá de los créditos. Además, la mayor parte de quienes participaron en el cuestionario previo no demostraban conocimientos sobre EpD. En el posterior sí demostraban haber adquirido esos conocimientos. En los cuestionarios numéricos, hay cuestiones que obtienen puntuaciones muy altas, como las metodologías utilizadas, el planteamiento innovador y los materiales. La gran mayoría de las personas encuestadas recomendaría el curso.

Según las entrevistas realizadas en el marco de la evaluación, las oficinas/servicios de las universidades con las que se han coordinado estas acciones también valoran de forma muy positiva los cursos y consideran que el alumnado quedó muy satisfecho. Para llegar a esta conclusión, las oficinas se basan en las evaluaciones que algunas hicieron llegar al alumnado (adicionales a las de Madre Coraje), en las evaluaciones de Madre Coraje, y, también, en el contacto directo que algunas de las oficinas mantienen con el alumnado y las conversaciones mantenidas con el mismo.

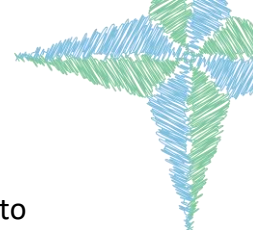
R1.A2. Observación cursos

La Espiral Educativa llevó a cabo la observación de las ediciones de los cursos del año 2015 y realizaron sus comentarios. Según las entrevistas realizadas y la información incluida en las relatorías de las sesiones de la formación con la Espiral, la síntesis de las conclusiones serían la siguiente:

- Los cursos eran organizados principalmente por la sede central, con poca participación de las delegaciones.
- Los cursos los impartía en la mayor parte de los casos la misma persona de Madre Coraje y se recurría a personas externas.
- La metodología de las personas externas no siempre coincidía con el enfoque participativo y transformador hacia el que se quería dirigir Madre Coraje.
- Los cursos no tenían una buena secuenciación de las acciones didácticas.
- Se utilizaban algunas dinámicas participativas pero la metodología se parecía más a la clase magistral y el público era pasivo.

R1.A3. Talleres metodológicos y R1.A4. Talleres de evaluación

Los encuentros formativos y de seguimiento con la Espiral Educativa fueron 7 en total: junio y octubre de 2015, febrero, julio y diciembre de 2016, julio de 2017 y junio de 2018.



Los tres primeros encuentros fueron formativos, otros tres fueron talleres de seguimiento y evaluativos, y el último, de evaluación final. La Espiral también mantuvo sesiones conjuntas de preparación y seguimiento de las intervenciones en la Universidad.

Participaron las 11 personas previstas en la formulación (9 mujeres y 2 hombres), y se incorporaron de manera puntual otras 23 personas, especialmente del área de voluntariado de Madre Coraje.

A raíz del proceso formativo y el acompañamiento empezó a cambiar el enfoque de las formaciones en la universidad pues se fueron introduciendo metodologías participativas relacionadas con la educación popular a través de la metodología de La Espiral. Ésta ha tenido como objetivo último la reflexión y que los participantes en la formación diseñaran, ejecutaran y evaluaran una actividad de movilización e incidencia organizada de forma autónoma por el grupo.

Todas las personas entrevistadas mostraron una gran satisfacción respecto al proceso de formación, el cual superó sus expectativas. Todo el personal entrevistado expresó su acuerdo sobre la pertinencia de las nuevas metodologías que se adquirieron y que han puesto en marcha en las acciones formativas. Hay una opinión generalizada sobre la impronta o el “sello” que estas metodologías aportan a las formaciones de Madre Coraje. Antes de la formación, se intentaban utilizar metodologías participativas, pero no se hacía de forma sistemática ni adecuadamente reflexionada y planificada. Pero además, como veremos más adelante, la formación fue más allá y llevó a reflexiones y cuestionamientos tanto como personales, como profesionales, ayudó a cohesionarse como equipo de trabajo así como a aumentar la comunicación y coordinación entre delegaciones y con la central.

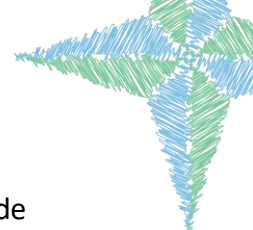
R1. A5. Evaluación final del programa

Se llevó a cabo un encuentro final para la presentación de los resultados del programa, especialmente la herramienta de evaluación, que se celebró en diciembre de 2018 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga.

R1.A6. y R2 A7 Grabación, realización audiovisual para sistematización del programa.

El colectivo encargado de elaborar la sistematización audiovisual grabó el proceso de formación con la Espiral Educativa y también algunas de las intervenciones en la universidad además de entrevistas al personal que participó en el programa. Esta sistematización se ha materializado en un audiovisual de 34 minutos que ha servido para extraer aprendizajes del proceso, darlo a conocer a personas que no participaron y socializarlo en el seno de la organización.

R2.A1 Investigación sobre herramienta de evaluación y elaboración del marco teórico



Fase 1: Revisión bibliográfica y documental: se hizo una revisión bibliográfica y de experiencias de evaluación en el ámbito de la EpD y de la evaluación educativa en general, tanto a nivel nacional como internacional, fruto del cual se elaboró un informe sobre el estado de la evaluación en EpD.

R2.A2. Elaboración de la herramienta metodológica de evaluación

Fase 2: Elaboración del marco teórico: a partir de la revisión bibliográfica realizada se trabajó al interno de Madre Coraje los diferentes modelos de evaluación, reflexionando sobre qué tipo de evaluación se quería plantear.

Fase 3: Diseño de la evaluación: Elaboración de los indicadores de evaluación en base a los objetivos de la EpD y su rúbrica de progresión. Revisión del currículum de Educación Primaria, Educación Secundaria y Bachillerato para buscar la conexión entre sus indicadores y estándares de evaluación y los de la EpD. Experimentación y debate con el profesorado y técnicos de ONGD.

R2.A3. Aplicación y puesta en práctica de la herramienta

Fase 4 : Validación y pilotaje:

- Realización de dos experiencias piloto:
 - IES Doña Leonor de Guzmán (Alcalá de Guadaira- Sevilla): evaluación de la intervención de Madre Coraje con el proyecto “Modelos de desarrollo” en 3º de ESO
 - CEIP Giner de los Ríos (Mairena del Aljarafe- Sevilla): evaluación Evaluación de la actividad “Carrera Solidaria” (Primer Ciclo de Primaria).
- Evaluación externa de un proyecto de EpD: "Acercando la escuela hacia la ciudadanía global: formación, sensibilización y acción social", de la ONG APY.
- Reuniones con el profesorado para valorar las experiencias

Los resultados de la fase de validación se recogen en el manual de INDIED, en el apartado 7 “Nuestra experiencia: casos prácticos”. La principales conclusiones de esta fase y de las formaciones al personal técnico de ONGs que se están llevando a cabo en el marco del proyecto que da continuidad al ahora evaluado son las siguientes:

- Aunque la idea no era que fuese imprescindible, se considera conveniente ofrecer formación al personal que va a utilizar la herramienta metodológica. Esto es así por dos razones: para facilitar el uso para incidir en el objetivo de INDIED de promover una nueva forma de evaluar.
- Lo mismo ocurre con el acompañamiento por parte de Madre Coraje. La idea es que se pueda utilizar sin acompañamiento, pero la realidad es que el personal encuentra dificultades y, además, el acompañamiento les puede motivar, pues facilita el esfuerzo extra que supone el uso de INDIED.



- La propuesta de INDIED es que se diseñe la evaluación al mismo tiempo que se diseñan las intervenciones, y que se recoja la información a lo largo de todo el periodo de implementación. Por este motivo, INDIED no es útil para evaluaciones finales externas.
- La intención es que INDIED pueda adaptarse y servir para ámbitos educativos diversos, pero en esta primera etapa se ha centrado en primaria y secundaria. Para poder adaptarlo a la educación no formal ya se han tomado medidas, pues se ha incluido una tercera forma de acceder a las variables en la plataforma: además de por primaria y secundaria, se incluyó “sin nivel”.
- El Manual de INDIED es poco visual y le falta un índice para encontrar fácilmente las variables. En las formaciones se está completando con unas tablas Excel que facilitan la visión global.
- Pueden surgir dificultades para relacionar las variables seleccionadas con los contenidos e indicadores exigidos por el currículum, pero la ventaja de INDIED es que sirve para evaluar cuestiones que están en el currículum y que es necesario evaluar.
- La herramienta es útil para identificar aspectos observables del comportamiento del alumnado que pueden servir como indicadores.

R2.A4. Retroalimentación

Fase 5: Análisis de la información

Volcado de la información recogida en relación con las rúbricas de la herramienta.

Elaboración de informe de las experiencias (relatorías)

Reuniones periódicas con el equipo asesor de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga.

Fase 7: Difusión y presentación de la herramienta INDIED: esta fase se ha ido desarrollando durante toda la ejecución y se ha compartido con diferentes colectivos los avances del trabajo y, en especial, en la presentación y exposición de comunicaciones en distintos congresos educativos.

Durante el último semestre del proyecto se pudo dar a conocer la propuesta de evaluación INDIED ya finalizada. Para ello se difundió on-line a las diferentes coordinadoras de ONGD y al profesorado colaborador de Madre Coraje. Además se realizaron presentaciones en los grupos de EpD de la Coordinadora de ONGD de España, en el grupo de EpD de la CAONGD y en el grupo de EpD de la Coordinadora extremeña de ONGD. Además, hubo una actividad de cierre del programa y presentación oficial de INDIED celebrada en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga, que fue reconocida como actividad de formación permanente para el profesorado por la consejería de Educación.

Paralelamente se ha hecho difusión en redes sociales y en otros medios de comunicación como prensa escrita, radio y TV local.



R3.A5. Edición herramienta metodológica

Fase 6: Elaboración de los productos finales: Manual de “INDIED” versión impresa con la propuesta metodológica y las tablas de indicadores para Educación Primaria y Educación Secundaria (edición de 250 ejemplares para cada nivel educativo) y diseño y creación de la herramienta informática (web y móvil) con una empresa especializada en el sector, la cual cuenta, a su vez, con un manual de uso de la misma. <https://indied.madrecoraje.es/login>

Factores que han facilitado el cumplimiento del OE y los resultados

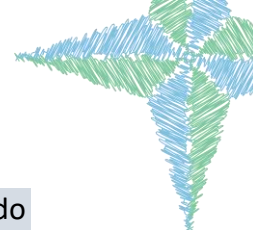
- La alta implicación del equipo de La Espiral Educativa durante el proceso de formación, implicación que ha ido más allá de la mera transmisión de conocimientos y ha fomentado la reflexión crítica tanto a nivel personal, como profesional, de grupo y como institución.
- El apoyo activo y desinteresado del Grupo de investigación de teoría de la educación y educación social del Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la UMA.
- El hecho de que el Programa tuviese una duración amplia (3,5 años que finalmente, fueron 4 años gracias a la prórroga de 6 meses), lo cual ha permitido poner en marcha procesos a medio plazo que no hubiesen dado los mismos frutos con los plazos limitados de un proyecto habitual (máximo 24 meses).

Factores que han dificultado el cumplimiento del OE y los resultados

- El retraso en el pago de la subvención que hizo que el Programa no pudiese complementarse con el programa 1ED 010/2011 “Profesorado generando procesos para incluir la Educación para el Desarrollo en la Educación Formal” como estaba previsto.
- El cambio en la normativa de ámbito universitario (Plan Bolonia) ha hecho que cada vez el alumnado Universitario necesite menos créditos de libre configuración y ECTS, por lo que los grupos han sido más pequeños de lo previsto y la cobertura real haya sido mucho menor que la planificada.

3.2. Eficiencia

La Eficiencia mide la consecución de resultados en función de los insumos utilizados (fondos, habilidades técnicas, tiempo, costos administrativos, etc.).



¿La gestión de los recursos humanos, temporales y económicos se ha realizado adecuadamente?

¿En qué medida se obtuvieron los resultados y/o efectos deseados con la menor cantidad de recursos posible (fondos, habilidades técnicas, tiempo, costos administrativos, etc.)?

Gestión de los RRHH

El Área de Educación para el Desarrollo y Voluntariado de Madre Coraje, que se encuentra en su Sede (Jerez), ha sido la responsable de programar y coordinar el conjunto del proyecto. Para ello, ha contado con la responsable del área de EpD y voluntariado con dedicación parcial. Las delegaciones de Sevilla, Málaga, Granada y Jerez han participado en la programación y ejecución de las acciones formativas en las universidades. Ha habido una persona dinamizadora para la Universidad que ha llevado a cabo el seguimiento de las actividades previstas, así como la base de datos de alumnado participante. La ejecución del resultado 2 ha estado a cargo de una persona experta contratada que ha tenido el apoyo de dos asesores de la Universidad de Málaga.

El perfil del personal del programa se ha adecuado a sus funciones. Así mismo, los recursos humanos implicados en el programa han sido proporcionales al volumen de trabajo existente. Se ha destacado en las entrevistas el hecho de no haber tenido capacidad de dar seguimiento a los grupos de estudiantes que participaron en las acciones formativas.

La mayor parte del equipo que ha participado en el programa han sido mujeres pues el área de EpD es mayoritariamente femenina.

Gestión de los tiempos

La puesta en marcha del programa 3 años después de lo previsto debido al retraso en el pago de la primera anualidad de la subvención tuvo, de manera obvia, su impacto en la gestión. Durante esos tres años, Madre Coraje tuvo que realizar un esfuerzo para mantener un número mínimo de cursos en las universidades financiados con fondos propios y, así, poder mantener el contacto con los actores implicados.

Además, la consecuencia directa fue que no se pudo complementar con el programa 1ED 010/2011 “Profesorado generando procesos para incluir la Educación para el Desarrollo en la Educación Formal” como estaba previsto, ya que este programa terminaba a finales de julio de 2016. La idea era que el profesorado participante en el programa 010/2011 pudiera validar la herramienta de evaluación en sus aulas.

Por otra parte, se dio otro retraso, mucho menor, en el inicio de la primera fase de la elaboración de la herramienta metodológica de evaluación, esta vez a causa de la realización de un proceso de selección en el que participó un número muy alto de personas (más de 200 candidaturas). Este retraso no afectó al cronograma previsto.



Finalmente, se solicitó una prórroga en la ejecución del programa hasta diciembre de 2018, con el fin de organizar un encuentro final para la presentación de los resultados del programa, especialmente la herramienta de evaluación, que se celebró en diciembre de 2018 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga, y contó con una participación de más de 50 personas. Este acto final sirvió para enlazar con un nuevo proyecto, financiado también por AACID, que está dando continuidad al resultado 2 del Programa evaluado y que se centra en la formación para profesorado y otros agentes educativos sobre evaluación y la herramienta metodológica INDIED.

En otro orden de cosas, la amplia duración del programa es un aspecto destacado por los actores del programa. Tanto Madre Coraje, como la Espiral Educativa o el colectivo Toma K Toma, han valorado positivamente el hecho de haber podido contar con un plazo amplio de trabajo. La formación con La Espiral se llevó a cabo a lo largo de 3 años, lo cual permitió generar vínculos entre las dos instituciones y también con Toma K Toma, que vivió todo el proceso muy de cerca. De esta forma, la formación no quedó como una acción puntual, si no que tuvo un carácter también de acompañamiento al personal de Madre Coraje en su evolución a la hora de diseñar, planificar, secuencializar, e impartir los cursos. Además se dio también un proceso de cambio organizacional con una reflexión profunda a nivel personal, profesional e institucional.

Gestión presupuestaria y financiera

Nos centraremos en este apartado en lo referido al diseño del presupuesto, pues hay una auditoría prevista que estudiará en profundidad la ejecución presupuestaria.

El Programa contó con un presupuesto total de 320.512 euros; el aporte de AACID representaba el 80% y el 20% restante estaba cubierto por aportes de Madre Coraje. Los costes indirectos eran del 7% de la subvención.

De los Costes directos, la partida mayor corresponde a los gastos de “Personal” (65% del presupuesto total), seguida de “Otros Servicios Técnicos” (18% del total). El resto está repartido entre “Viajes y Dietas” (6%) y “Equipos y Suministros” (3%).

- Personal

Como es natural en el tipo de intervención que nos ocupa, la partida mayor corresponde a los gastos de personal. Al tratarse de un programa que pretende fomentar la EpD en la universidad, así como la evaluación de las acciones de EpD, resulta lógico que el esfuerzo se haya centrado en disponer de personal y servicios técnicos cualificados que acompañen e impulsen estos procesos y que elaboren las herramientas necesarias. Dentro de este apartado cabe destacar que, sin que supusiese una modificación sustancial, se redujo la partida de la coordinadora del proyecto para incluir a otras personas de apoyo del área de EpD, que han colaborado en la ejecución de las actividades relacionadas con la preparación y ejecución de las formaciones universitarias.



- Otros servicios técnicos

De la partida de “Otros servicios técnicos”, originalmente, el gasto más alto era el dedicado a la contratación de ponentes externos. Gracias a la formación interna, se redujeron las colaboraciones externas en las acciones formativas, por un lado, porque al aumentar las capacidades del área de EpD de Madre Coraje, su personal podía asumir esta tarea. Por otro lado, porque no todas las personas externas utilizaban las metodologías participativas y orientadas a la transformación que se priorizaron. Por este motivo, hubo una reasignación de fondos, pues ya no eran necesarios los previstos en esta partida. Así, se redujo considerablemente este gasto (de 36.000 euros, pasó a 4.000) y el excedente se repartió entre otros gastos de servicios externos como la consultoría externa en temas de indicadores de género y la aplicación informática para facilitar la utilización de la herramienta de evaluación al personal docente.

Así, en el presupuesto final, dentro de la partida de servicios técnicos, el gasto mayor es el originado precisamente por la Aplicación informática (18.000 euros), seguido del seguimiento audiovisual (16.000) y el acompañamiento formativo de la Espiral (13.800). Entre las personas entrevistadas, hubo una única persona que manifestó que el seguimiento audiovisual le pareció una actividad cara en relación con su impacto. Excepto esta opinión puntual, el resto de las entrevistadas mostró su acuerdo sobre lo positivo de haber dedicado los recursos que se invirtieron en esta actividad.

- Viajes y Dietas

Como se pone de manifiesto en el informe de seguimiento económico del año 3, la partida de dietas y desplazamiento superó ese año el total de gasto previsto para todo el programa en 447 euros. Haciendo un análisis de la evolución de esta partida, en 2015, 2016 y 2017 estaban presupuestados 4.000 euros al año, y el gasto real ha sido de 4.203,56 euros en 2015, 5.236,97 en 2016 y 6.115,12 en 2017. Por este motivo, para realizar las actividades previstas en el año 2018, incluyendo un encuentro final de presentación de los resultados del programa, se necesitó ampliar esta partida.

- Materiales y suministros

Por último, en la partida de materiales y suministros, estaba previsto realizar copias del audiovisual de sistematización al final del programa, pero se concluyó que era más interesante su difusión en digital a través de redes sociales y youtube, por lo que finalmente no se realizó este gasto.

Eficiencia y cobertura del Programa

Si se valora la eficiencia en términos de cobertura, ésta sería baja. En el documento de formulación, las previsiones del número de alumnos y alumnas a los que se pretendía llegar



con las acciones formativas en las universidades eran 763 universitarias y 287 universitarios (total: 1050). Sin embargo, en el borrador de Informe Final se señala que el número de alumnos ha sido 111 y de alumnas, 239, lo que resulta significativamente menos a lo esperado. Las razones por las que el número de alumnos y alumnas fue menor de lo esperado, se achacan a que, con la nueva normativa, la necesidad de créditos de libre configuración ha disminuido mucho. Otro factor que se mencionó en las entrevistas con Madre Coraje y con las universidades fue la gratuidad de los cursos, lo cual pudo influir en el hecho de que hubiese personas que se inscribiesen pero que finalmente no asistiesen a los cursos. Pero el motivo que parece que más peso para esta diferencia entre la cobertura planificada y la real, está relacionado con la forma de convocar, la cual ha sido diferente respecto a cómo se había estado haciendo en los últimos años. Hasta el inicio del Programa, los cursos en la universidad se coordinaban con el profesorado, el cual cedía tiempo de sus clases para los cursos de Madre Coraje. Así, en general, todo el alumnado de esas clases (que podía ser de 50 personas o más) asistía a los cursos. En cambio, con el Programa se empezó por primera vez a coordinar con las oficinas universitarias de cooperación y voluntariado. Estas oficinas se hicieron cargo de la difusión de los cursos y el alumnado se apuntaba voluntariamente. Para la difusión se utilizaron los mailings de las oficinas, las redes sociales y cartelería.

Desde las oficinas de las universidades, se considera que el número de personas inscritas ha sido el habitual en actividades de esta naturaleza.

Desde Madre Coraje, el hecho de que los grupos fuesen mucho más reducidos se ha vivido como una oportunidad para aplicar las metodologías participativas que se trabajaron en la formación con la Espiral, las cuales funcionan en grupos medianos (12-20 personas) y no en grupos tan amplios como aquellos con los que se trabajaba antes de la puesta en marcha del Programa. Además, con este tamaño de los grupos, se han podido orientar los cursos a la realización de actividades de forma autónoma por parte de los participantes. Esto ha contribuido a conseguir un objetivo mucho más ambicioso desde el enfoque de la Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global, lo cual no hubiese sido posible con grupos más numerosos.

3.3. Impacto conseguido y esperado

¿Cómo ha contribuido el Programa a *Fomentar la conciencia de que el sistema genera niveles intolerables de pobreza/exclusión y generar procesos para la transformación social?*

Efectos a largo plazo, positivos o negativos, producidos directa o indirectamente por la intervención, ya sea de forma intencionada o no.



Valoración de la contribución del Programa al Objetivo General

Al medir el impacto de la intervención resulta complicado determinar la contribución directa de este programa a su Objetivo General por dos razones fundamentales: por un lado, como ya se ha mencionado en el apartado de Condicionantes, existe una distancia considerable entre el objetivo específico y la contribución al objetivo general. Como se señaló en el Informe Preliminar, esto es así porque el hecho de contribuir a la inclusión de EpD en la comunidad universitaria no es garantía de que se fomente la conciencia de que el sistema genera niveles intolerables de pobreza/exclusión ni a generar procesos para la transformación social. Es cierto que, en principio, mediante las acciones de EpD se trató esta temática, que el alumnado universitario participante se pudo concienciar al respecto y que algunas personas se han vinculado a procesos de voluntariado, acciones de ONGs, etc. Pero parece ambicioso pensar que mediante estas acciones se va a conseguir, en general, el fomento de la conciencia y los procesos de transformación social.

Por otro lado, al no contar con una línea de base, no disponemos de datos que nos permitan conocer el punto de partida para poder comparar la situación anterior y posterior al Programa, y determinar las diferencias. Además, aun existiendo una línea de base, la ausencia de un grupo de control tampoco nos permitiría atribuirle al Programa los posibles cambios percibidos comparando ambas realidades.

Por lo tanto, para analizar este criterio sólo nos podemos centrar en la información recabada a través de las entrevistas y en los resultados de la encuesta. De todas maneras, es necesario resaltar que sólo se consiguió realizar la entrevista a cuatro estudiantes y que la encuesta sólo la rellenó un 6% del total del alumnado. Con estas cifras, es obvio que la muestra no ha sido representativa. Además, es fácil suponer que sea una muestra sesgada, pues es muy probable que las personas que han respondido se encuentren entre las más motivadas.

Análisis de los indicadores del objetivo específico:

- I1.OE1: El alumnado universitario andaluz participante en las propuestas educativas del programa percibe que dichas propuestas conllevan un valor pedagógico añadido respecto a otras propuestas similares

Según los cuestionarios utilizados por Madre Coraje en las acciones formativas en la universidad, así como las opiniones recogidas en las entrevistas, la valoración de los cursos por parte del alumnado es muy positiva. Entre los diferentes grupos de informantes, hubo consenso en las entrevistas sobre el hecho de que las metodologías participativas y las dinámicas de grupo fueron de los aspectos más valorados. Son estos aspectos los que marcan la diferencia respecto a otras formaciones similares. En las entrevistas al alumnado



se hizo referencia a que los cursos no se hacían pesados gracias a las metodologías, pese a que se veían gran cantidad de contenidos. También hubo varias menciones a que había muy buen ambiente de grupo y que les sirvió para conocer a gente con sus mismos intereses y con los que han mantenido el contacto. Algunos de los servicios/oficinas de la universidad que tienen un contacto con el alumnado más directo (como el SACU de Huelva, por ejemplo) explicaron que hubo un alto grado de satisfacción entre los y las participantes y que se basaba en los mismos aspectos: metodologías innovadoras, cohesión del grupo, complemento a la formación formal de la universidad.

A raíz de la formación impartida por la Espiral, se fue introduciendo otro factor que ha distinguido a los cursos del Programa: la orientación a la acción práctica. El alumnado participante se comprometía en acciones concretas de transformación social al terminar la formación. Cada grupo proponía llevar a cabo una actividad final de movilización e incidencia, diseñada y ejecutada por ellos mismos de forma autónoma. Entre estas acciones destaca el mercadillo de libros usados que se organizó en Málaga en 2017; a partir de 2018 esta actividad ha pasado a ser asumida por la propia Universidad con el apoyo del voluntariado de Madre Coraje.

Pese a no ser representativo por la baja tasa de respuesta, merece la pena señalar que el 68% (15 personas de las 22 que respondieron) del alumnado que participó en la encuesta considera que la propuesta pedagógica de Madre Coraje tiene un valor añadido respecto a otras propuestas educativas en lo que se refiere a metodologías y dinámicas utilizadas. Sólo una persona consideró que no tenía dicho valor añadido, y 6 personas declararon que no tenían con qué comparar. Además, todas las personas que participaron en la encuesta opinaron que la formación tuvo efectos positivos: una persona declara que aplica lo aprendido en su trabajo; el resto opina que le sirvió para aumentar sus conocimientos y “para abrir los ojos”.

- I2.OE1: El profesorado universitario participante en el programa se percibe a sí mismo como agente activo de ED.

Este indicador no es válido ya que no se implicó al profesorado para ofrecer las formaciones sino que la convocatoria se hizo a través de diferentes oficinas o servicios.

En el borrador de informe final, Madre Coraje propone otros indicadores y en el mismo documento se incluyen datos sobre su consecución:

- *Nº de oficinas/servicios implicados en las actividades formativas: 5*
- *Grado de satisfacción de las oficinas/servicios implicadas respecto a las formaciones ofrecidas: Alto*
- *% de personal que piensa que hay correlación entre la nueva metodología y el aprendizaje*



del alumnado: 100%

Impactos esperados

- Según las personas entrevistadas los efectos a largo plazo en el alumnado resultan dudosos por lo puntual de las acciones formativas. Hay alumnos/as que se han vinculado a Madre Coraje como voluntarios pero son casos puntuales y minoritarios. Una de las entrevistadas señaló la necesidad de llevar a cabo un esfuerzo para fidelizar a los grupos que participan en los cursos. En la delegación de Granada esto sí se estaría haciendo, pero en otras delegaciones, como la de Málaga, no hay programa de juventud y no hay actividades previstas para este rango de edades, por lo que, tras los cursos, se ha ido perdiendo el contacto. Algunos grupos de WhatsApp que se crearon a raíz de los cursos sí continúan activos y Madre Coraje los utiliza para difundir información sobre actividades y convocatorias. En concreto, en el momento de redactar este informe estaban activos 9 grupos con un total de 49 participantes, lo cual demuestra el interés y el esfuerzo realizado pro Madre Coraje y, también, el interés de estas personas por mantenerse en contacto con la ONG.
- Efectos de la formación de la Espiral: se ha capacitado a todo el área de EpD de forma que ha aumentado el número de personas que pueden programar e impartir las acciones formativas. Se ha adoptado un enfoque y unas metodologías nuevas, pues se quería cambiar el modelo de lo que se hacía hasta ese momento, lo cual seguía el “formato universidad”: grupos amplios y cursos impartidos en su mayoría por personas expertas y externas a Madre Coraje que, por lo general, utilizaban un modelo de clase magistral y no recurrían a metodologías participativas. El personal de Madre Coraje solía intervenir y llevar a cabo dinámicas pero éstas no encajaban ni con el tamaño de los grupos ni con las charlas de las expertas. Con la formación de la Espiral se quería conseguir que los cursos de Madre Coraje tuviesen una impronta propia y que se basasen en la participación del alumnado. Según las personas entrevistadas, tras la formación, el enfoque ha cambiado para orientarse hacia una construcción colectiva de conocimiento, que el alumnado sea parte activa y no pasiva, que la formación se vaya “construyendo” en base los intereses y necesidades del grupo, que se analicen los problemas de una forma multicausal y a través de un enfoque constructivista, que se acompañe al alumnado en el aprendizaje, y que no sea una mera transmisión de conocimientos, que no consista en “impartir sólo contenidos preestablecidos de antemano”. En opinión de todo el personal entrevistado de Madre Coraje y, también, de la Espiral, esto se ha conseguido y ha supuesto todo un giro en la forma de ofrecer los contenidos y de enfocar las formaciones a la transformación personal y colectiva, necesarias para la



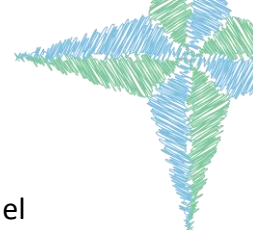
transformación de la realidad.

- En cuanto a la herramienta metodológica de evaluación de acciones de EpD, es demasiado pronto para poder valorar sus efectos a largo plazo, pues el Programa ha abarcado únicamente la fase de diseño, elaboración y validación. Sí se puede señalar que las personas participantes en el proceso han aumentado sus capacidades y están sensibilizadas sobre la necesidad de evaluar los cambios de actitudes a partir de las acciones de EpD y que, mediante las presentaciones que se han llevado a cabo, se ha podido llevar este mensaje a un público más amplio. De todas maneras, hasta que el uso de INDIED se extienda de una forma amplia, no se pueden valorar sus efectos a largo plazo.

Impactos no esperados

Respecto a la formación interna impartida por la Espiral:

- La formación tuvo efectos que en un principio no fueron esperados ya que se dio pie a reflexiones profundas sobre el funcionamiento de Madre Coraje como institución y la posición del área de EpD en el seno de la misma. Estas reflexiones giraron en torno a una necesidad de aumentar la participación y la horizontalidad en la institución así como de aumentar el liderazgo y el valor que se le da al área de EpD en la institución. Sin embargo, entre algunas de las personas entrevistadas existen dudas sobre la trascendencia de estas reflexiones y cuestionamientos más allá del área de EpD ya que ni la Junta Directiva, ni otras áreas (excepto voluntariado) participaron en estos debates. De todas formas, se considera que sí se han dado unos primeros pasos en un proceso de cambio organizacional a largo plazo, pero que habría que darle continuidad pues existe el riesgo de que no permee al resto de la institución.
- La formación sirvió también para repensar el papel de las delegaciones en las acciones formativas en la universidad y que aumentase su liderazgo y protagonismo (“empoderar a las delegaciones”). En este sentido, se ha conseguido aumentar la comunicación y la coordinación entre las diferentes sedes y con la central y se redefinió el reparto de responsabilidades. Por ejemplo, en Granada, el papel de la central fue reduciéndose a medida que avanzaba el programa y la delegación fue asumiendo más responsabilidad y autonomía para impartir las acciones formativas. En otras delegaciones, no ocurrió de la misma manera: en Huelva no fue posible porque “la delegación está bajo mínimos en cuestión de personal”.
- La formación ha tenido efectos más allá del área de EpD, pues ha tenido una influencia considerable en el área de voluntariado. En este sentido, se ha cambiado el enfoque y las metodologías de la formación. Antes del Programa, esta formación iba dirigida básicamente a que el voluntariado conociese el trabajo de Madre Coraje.



Tras el proceso con la Espiral y su participación en dos encuentros con el voluntariado, se decidió adoptar la metodología de la Espiral y dirigir la formación a una transformación de las personas y de la realidad.

3.4. SOSTENIBILIDAD

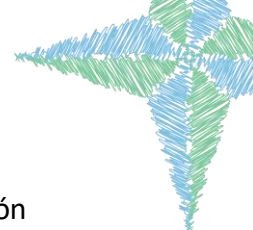
¿Qué resultados y beneficios tienen potencial para mantenerse a largo plazo una vez concluida la intervención? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

¿Qué estrategias o alianzas se han establecido para asegurar la sostenibilidad de las acciones implementadas? ¿Existen los recursos materiales y humanos en el ámbito de actuación para asegurar la continuación de dichas acciones?

La formación interna con la la Espiral Educativa tiene potencial para mantenerse en el tiempo. En primer lugar, porque no ha sido una formación puntual sino que ha sido un proceso largo y de acompañamiento a lo largo de más de tres años. El grupo que participó (área de EpD y personas del área de voluntariado) se ha capacitado y motivado sobre la metodología propuesta por la Espiral y se declara preparado para ponerlo en práctica, de hecho, muchas de las personas implicadas ya lo han llevado a la práctica en el marco del Programa.

En cuanto al proceso de reflexión institucional que se dio a raíz de la formación con la Espiral, como ya se ha señalado, hubo opiniones diversas sobre la posibilidad de que tenga continuidad. Las personas que expresaron sus dudas se basaban en la falta de presencia en estos debates de los órganos directivos de la institución. Sin embargo, también se destacó que sí han surgido cuestionamientos importantes que sí están trascendiendo, por ejemplo, sobre la composición por sexo del personal (75% del personal técnico son mujeres) y de la Junta Directiva (70% son hombres). También sobre el hecho de que el área de EpD esté compuesta en su gran mayoría por mujeres y la posible relación con la falta de reconocimiento del área dentro de la organización. Y además, van surgiendo también propuestas concretas: ante la constatación de la necesidad de que la Junta esté sensibilizada sobre los temas que se trabajan, se ha incluido en el Plan Estratégico una propuesta de formación para este órgano sobre género, cooperación y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por su parte, la sistematización audiovisual ha contribuido a la sostenibilidad en el sentido de que ha dado lugar a una herramienta que sirve para dar a conocer lo que se ha trabajado a gente que no participó en el proceso, y para recordarlo a las personas que sí participaron. En palabras de las entrevistadas, el producto audiovisual “da cuenta del camino que se ha recorrido y de lo que queda por hacer, que es un proceso que no tiene retorno y hay que ver cómo darle continuidad”. Otras personas entrevistadas declararon que el audiovisual ha servido para “parar a reflexionar sobre lo que se ha trabajado”. Junto a ello, también ha servido para visibilizar al área de EpD dentro de la organización, lo cual se considera como



algo necesario por parte del personal entrevistado, pues sienten que su labor y su situación no son reconocidas en toda su amplitud.

Respecto a la formación en la universidad, la sostenibilidad dependerá de si Madre Coraje mantiene esta línea de trabajo, sea con apoyo de fondos externos o con fondos propios. Las buenas relaciones con los servicios y oficinas con las que se ha trabajado pueden propiciar la continuidad debido a que la valoración de la colaboración con Madre Coraje es muy positiva. El personal entrevistado considera a Madre Coraje una ONG muy activa a la hora de proponer y sacar adelante proyectos. Consideran que los cursos son muy apreciados por el alumnado, tanto por los contenidos como por las metodologías participativas e innovadoras, que refuerzan la función social de la universidad y fomentan el voluntariado, que complementan la formación formal y teórica del alumnado y que contribuyen a crear conciencia crítica.

En este sentido, merece la pena destacar que en 2018 se firmó un un Convenio con la Universidad de Sevilla de 4 años de duración para la realización de acciones formativas. En el mismo año, se firmó otro Convenio específico de colaboración con la Universidad de Málaga para el desarrollo del proyecto de intervención social Actuando para transformar. En el marco del mismo se trabajará con un grupo de alumnado reducido cada año y se desarrollará un proceso formativo orientado a la acción durante todo el curso escolar. En la misma universidad merece la pena destacar que el grupo de alumnado que participó en la formación de 2017, como acción final, organizó un mercadillo de libros usados en los diferentes campus universitarios, y a partir de 2018 esta actividad ha pasado a ser asumida por la propia Universidad con el apoyo del voluntariado de Madre Coraje y se lleva a cabo todos los meses.

Respecto a la herramienta metodológica INDIED, su sostenibilidad dependerá de si se consigue extender su uso entre el profesorado y el personal técnico de las ONGs. Es necesario destacar que, con este fin, se ha puesto en marcha el proyecto de formación para técnicos de ONGD y otros colectivos sociales y profesorado con apoyo de AACID. Este proyecto permite dar continuidad al resultado 2 del Programa, pues, en el momento en el que se está llevando a cabo esta evaluación, se están realizando cursos de formación y difusión de la metodología y la herramienta INDIED.

Por otro lado, Madre Coraje tiene otras iniciativas en marcha que pueden dar continuidad al trabajo realizado, como por ejemplo el proyecto *Start The Change*, con financiación de la Unión Europea. El proyecto, con la colaboración de docentes y educadores/as, trata de motivar a jóvenes de hasta 24 años a explorar la realidad en la que viven, reflexionar sobre la relación entre migración y desigualdad global, además de participar de forma activa en el cambio y apoyar el desarrollo sostenible.



Puntos débiles en cuanto a sostenibilidad:

La fidelización del alumnado que participó en las acciones formativas no parece ser muy alta. En las entrevistas con el personal de Madre Coraje se señaló que con algunos grupos se ha mantenido el contacto, sobre todo vía whatsapp o vía mail y Madre Coraje aprovecha estos grupos para difundir información sobre sus actividades. También hubo quien señaló que sería bueno dar más seguimiento a estos grupos para consolidarlos y dar continuidad a la relación, pero que la carga de trabajo impedía que esto se pudiese realizar. Se señaló que en algunas delegaciones (Granada) sí hay programa de juventud y la fidelización es más fácil, pero que en otras no existen actividades en los que implicar a los grupos de esta franja de edad. En el marco de la evaluación final del Programa, a la hora de solicitar su colaboración para que participasen y diesen su opinión a través de una entrevista corta telefónica o rellenando la encuesta on-line la respuesta ha sido muy escasa.

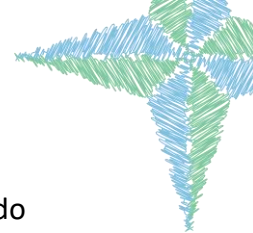
3.5. Apropiación y fortalecimiento institucional

¿Cómo han asumido los actores participantes la responsabilidad y el liderazgo de su participación en los procesos impulsados por el proyecto?

Tras las entrevistas realizadas a las personas que participaron en la formación de la Espiral y a la representante de esta cooperativa educativa, se puede afirmar que sí existió apropiación de esta actividad en el área de EpD y voluntariado de Madre Coraje. El personal declaró en las entrevistas que han cambiado totalmente el enfoque a la hora de diseñar y de concebir las acciones formativas en la universidad y a lo largo de la ejecución del Programa se fue poniendo en práctica la metodología promovida por la Espiral.

La apropiación por parte del alumnado de la universidad no está tan clara. Hay algunos casos de personas que se han implicado como voluntarias en ONGs, han participado en alguna actividad solidaria, han llevado a cabo otros cursos o han seguido en contacto con el grupo que participó en el curso y con Madre Coraje. Sin embargo, estos casos no son mayoritarios. Junto a ello, como ya se ha mencionado en el momento de estudiar el impacto de la intervención, resulta significativo que a la hora de solicitar su participación en esta evaluación, la respuesta haya sido muy baja, tanto para la entrevista telefónica como para la encuesta on-line. Las razones las podemos encontrar en el hecho de que han sido cursos puntuales, que si bien les han podido satisfacer en gran manera (tal y como muestran las evaluaciones realizadas al finalizar cada curso), no tenemos evidencias de que hayan conseguido moverles a la acción de una forma generalizada.

En cuanto a la herramienta metodológica de evaluación, consideramos que ésta se encuentra en una fase en la que todavía es muy temprano como para que pueda hablarse de apropiación por parte de la población destinataria. De hecho, ni siquiera a la interna del área de EpD se ha percibido dicha apropiación. El equipo ha estado al tanto de todo el proceso, ha participado en reuniones donde ha sido informado de los diferentes pasos que



se han dado en la elaboración, hay personas que han participado más activamente llevando a cabo recomendaciones o propuestas. Pero la mayor parte de las personas entrevistadas afirman conocer el proceso, pero no consideran que poseen un conocimiento profundo de la herramienta y la metodología INDIED como para ponerla en práctica sin más formación al respecto.

¿Se ha contribuido a aumentar las capacidades de las instituciones participantes en el Programa?

Las capacidades del equipo de EpD y Voluntariado de Madre Coraje se han visto aumentadas gracias al acompañamiento formativo por parte de la Espiral. Como hemos visto, ha aumentado el número de personas motivadas y preparadas para asumir ellas mismas tanto la programación, como el diseño de los cursos en la universidad, y , también, para impartirlos. De hecho, se ha dejado de recurrir a personas externas y la central ha podido reducir su papel protagonista para cederle el paso a las delegaciones. En las entrevistas se afirmó que la formación sirvió para dar coherencia a las intervenciones en las universidades, para tener una estrategia clara y para cambiar la metodología y el enfoque. El área de voluntariado se ha visto a su vez fortalecida pues se han adoptado también las nuevas metodologías y enfoques que se han aplicado a la formación del voluntariado. Junto a ello, el equipo ha ganado en cohesión y ha mejorado la comunicación y la organización del trabajo: “nos hemos capacitado sobre todo a nivel del grupo EpD, fortalecido como equipo”.

A las oficinas y servicios de las universidades, el Programa les ha fortalecido no tanto reforzando sus capacidades, pero sí en el sentido de que ha aumentado la oferta de actividades formativas ofrecidas por las mismas. Además, según las oficinas entrevistadas, al estar estas actividades muy bien valoradas por el alumnado, la valoración de las oficinas también aumenta. La colaboración con Madre Coraje también les beneficia pues se refuerza el fomento del voluntariado, lo cual está entre sus fines.

Respecto a los centros educativos y ONGs que potencialmente se beneficiarán de la herramienta metodológica INDIED, durante la ejecución del Programa evaluado no ha dado tiempo apenas a que puedan reforzar sus capacidades, pues en el Programa tan sólo estaba incluida la validación de la herramienta en dos centros. En cualquier caso, entre los fines de INDIED se encuentra contribuir a mejorar las capacidades de los agentes socioeducativos para evaluar las intervenciones de EpD, lo cual se conseguirá si se logra extender el uso de la herramienta.



3.6. Coordinación y complementariedad

¿Ha existido una correcta coordinación del programa a lo interno y a lo externo?

¿Se establecieron sinergias durante la implementación del proyecto con otras estrategias planteadas por otras instituciones presentes en la zona o con experiencia de trabajo en la misma? En caso afirmativo detallar cuáles. En caso negativo justificar la decisión.

Coordinación interna

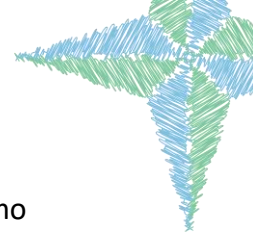
Durante la ejecución del Programa la coordinación se ha realizado a través de reuniones presenciales y por Skype, además de la comunicación constante entre la coordinadora del proyecto y el resto de miembros del equipo. Con la responsable de la elaboración de la herramienta también ha habido reuniones periódicas así como con el equipo asesor de la Universidad de Málaga.

El acompañamiento formativo de la Espiral contribuyó a mejorar la comunicación y la coordinación, sobre todo entre la sede y las delegaciones y también entre las mismas delegaciones: “Se tejieron redes para aumentar la comunicación, poner en común y tener una estrategia común de trabajo”. En las reflexiones propiciadas por el proceso formativo, se puso en evidencia el hecho de que las delegaciones trabajasen sin unas directrices claras, con poca comunicación entre ellas y sin saber qué hacían unas y otras. Además, surgió la demanda de las delegaciones de que se las tuviese más en cuenta en la toma de decisiones, por ejemplo a la hora de diseñar y programar las acciones formativas en las universidades. Tras la formación con la Espiral, las personas entrevistadas están de acuerdo en que este aspecto ha mejorado mucho y que ha aumentado el liderazgo y la participación.

Coordinación externa

Para la organización de los cursos en la universidad, se coordinó por primera vez con las oficinas de voluntariado o de cooperación de las universidades. Antes del Programa se hacía directamente con el profesorado con el que se tenía ya una relación previa y, en palabras de las personas entrevistadas, la coordinación era “más personal y más informal”. Con las oficinas hubo que adaptarse a los procedimientos marcados, los plazos, los formatos para presentar propuestas, el proceso para el reconocimiento de créditos y la justificación de actividades. La implicación de las oficinas o servicios fue variable, hubo oficinas que se implicaron mucho, principalmente las de voluntariado, y cuyo personal incluso asistió a los cursos y se implicó en las acciones finales; hubo otras que realizaron sólo las tareas burocráticas y poco más.

Este cambio en la coordinación tuvo sus efectos en la difusión de las acciones formativas y la asistencia del alumnado a las mismas. Antes, el profesorado le cedía a Madre Coraje las horas de clase para los cursos y, con esto, asistía todo el alumnado de la asignatura que impartía ese profesor/a. Con el Programa, esto ya no se hizo así, si no que se convocaba



desde las oficinas y se difundía a través de la web, redes sociales, mail y cartelería. Como hemos visto, el resultado fue que la participación en cada acción formativa fue mucho más baja de lo que se había planificado cuando se formuló el Programa.

Desde las oficinas se valora muy positivamente la coordinación con MC: “conocen bien la universidad”, “son muy propositivos”.

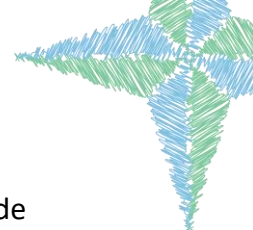
Respecto a la coordinación con AACID, ésta se ha llevado a cabo según lo dispuesto en las bases de la convocatoria. Madre Coraje ha entregado los informes de seguimiento requeridos en tiempo y forma, y se han mantenido las reuniones anuales de la comisión de seguimiento. Madre Coraje ha invitado formalmente a la agencia a varios de los eventos celebrados en el marco del Programa y se les presentó la herramienta metodológica INDIED, pero la relación se ha basado sobre todo en la rendición de cuentas al financiador. AACID valora positivamente la accesibilidad y el trato de Madre Coraje durante toda la implementación del programa.

¿Se establecieron sinergias durante la implementación del proyecto con otras estrategias planteadas por otras instituciones presentes en la zona o con experiencia de trabajo en la misma?

En las formaciones en la universidad participaron otras ONGs y entidades con las que se reforzaron relaciones y redes, como, por ejemplo:

- la Federación Andalucía Acoge que compartió su campaña “Stop Rumores”, que tiene como objetivo luchar contra estereotipos sobre la población migrante que dificultan la convivencia en la diversidad.
- Coordinadora Andaluza de ONGs, la responsable de comunicación expuso sus campañas, en especial “Eres miles de cosas. Eres cooperación” que va dirigida a visibilizar el trabajo de las ONGDs andaluzas y a defender las políticas de cooperación internacional.
- Mecológico, cooperativa de producción y venta de productos ecológicos.

Con la herramienta metodológica INDIED se estableció relación con el proyecto Queirón de la Fundación Albihar, en el marco del cual, y con apoyo de AACID, se ha llevado a cabo una investigación sobre evaluación y Educación para el Desarrollo y una recogida de experiencias de ONGD andaluzas. Durante la primera fase de la elaboración de la herramienta, dedicada a la revisión bibliográfica y documental, se mantuvieron reuniones con la Fundación y se tuvieron en cuenta las conclusiones del proyecto, tales como: “Una de las dificultades que se plantean a la hora de iniciar un proceso de evaluación de EpD se debe, en parte, al desconocimiento de modelos y/o metodologías específicas para evaluar este tipo de acciones. Y las que se utilizan son metodologías y herramientas heredadas, diseñadas para la evaluación de intervenciones de Cooperación para el Desarrollo, y que no tienen en cuenta las especificidades y peculiaridades propias de los procesos de EpD”



(Proyecto Queirón. Aprendiendo de nuestras experiencias. Pág. 7). Así, se pone de manifiesto que el enfoque criterial, como herencia de la cooperación al desarrollo, no se ajusta a la necesidad de evaluar los procesos educativos de EpD y que existe una falta de formación específica de los equipos de evaluadores externos.

Por otra parte, se ha compartido la herramienta en varias actividades de presentación y difusión con los grupos de EpD de varias Coordinadoras Autonómicas, con profesorado de la red sevillana de Aprendizaje Servicio (ApS), profesorado universitario colaborador de Madre Coraje y el acto de cierre del programa en diciembre de 2018 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga, que contó con una participación de más de 50 personas. Este acto final además, sirvió para enlazar con el proyecto de formación en evaluación para profesorado y otros agentes educativos que se ha mencionado más arriba y que da continuidad a este componente del Programa.

3.7. Equidad de género

¿Cómo contribuye el proyecto a la visibilización de las desigualdades de género?

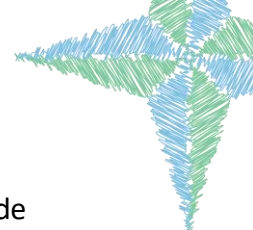
¿Cómo contribuye a la promoción de la equidad de género?

- Enfoque de Género en la formulación del proyecto

Tanto en el título del Programa como en el Objetivo Específico del mismo, se hace referencia explícita al género, pues el programa se ha dirigido a fomentar la EpD con perspectiva de género en la universidad. Los dos resultados esperados también, pues se refieren a propuestas educativas transformadoras con perspectiva de género (resultado 1) y a una herramienta metodológica de evaluación de acciones de ED con perspectiva de género (resultado 2).

Además, en el documento de formulación se afirma que el Programa contribuye al ODM nº 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. En el mismo documento también se señala que la equidad de género es un elemento prioritario para Madre Coraje desde 2002, momento en el que se llevó a cabo un proceso de formación interna sobre género. De igual forma, se declara que en el área de EpD, la temática de género ha sido, también desde 2002, una constante en las actuaciones y que se ha incluido como una estrategia que impregna todos los aspectos momentos y documentos esenciales del área.

En el mismo documento se explica que en 2011, Madre Coraje recibió un taller de transversalización de género en los procesos de ED por parte de la ONG Mujeres en Zona de Conflicto para realizar la planificación estratégica del área de ED y se dice que se llegó a la conclusión de que “ED sin perspectiva de género no es ED”.



En lo que se refiere a la planificación presupuestaria, cabe señalar que en el documento de formulación original no aparecían actividades específicas de género, pero al reformular el presupuesto, se incluyó una consultoría para incluir género en la elaboración de la herramienta y una partida de “pautas para la transversalización de género”. Si bien los montos asignados parecen muy bajos respecto a la tarea que podrían suponer estas actividades (2.000 y 360 Euros respectivamente), resulta importante que fuesen incluidas y presupuestadas.

En definitiva, queda expresada la voluntad de Madre Coraje de tener en cuenta e incluir la perspectiva de género en el Programa. Sin embargo, se echa en falta una mayor concreción sobre cómo llevarlo a cabo. Es decir, se afirma que el tema es prioritario para la institución y que en las actividades del programa tales como las acciones formativas y el desarrollo de la herramienta metodológica de evaluación se incluirá la perspectiva de género, pero no se dan más detalles sobre la manera en la que esto estaba planeado: ¿a través de una consultoría externa (como finalmente sucedió)? ¿Incluyendo el género como tema principal en las acciones formativas? ¿Incluyendo género como tema principal en el acompañamiento formativo? ¿Contratando a personas expertas? ¿Llevando a cabo un Plan de Acción de Género o una estrategia para la ejecución del Programa de forma que quede incluido este enfoque en la planificación? ¿Incluyendo indicadores específicos de género para el seguimiento del programa? Al no existir esta concreción, en la formulación no queda asegurado que se fuese a llevar a la práctica la inclusión efectiva de la perspectiva de género en el Programa.

- Efectos de género de la intervención

Según el personal de Madre Coraje que participó en las entrevistas, en los cursos en la universidad se incluyó género de forma específica en los contenidos. Al revisar los programas también se puede constatar que en la mayor parte (no en todos) la temática estuvo incluida como un punto específico a tratar o como uno de los objetivos del curso.

En palabras de las personas que impartieron las acciones formativas y que fueron entrevistadas, las cuestiones de género son de las que provocaron más debate y despertaron más interés. Sin embargo, en las entrevistas que se pudo realizar al alumnado se reflejó que no recordaban haber tratado los temas de género, pero sí recordaban los temas de medio ambiente y diversidad cultural. Por tanto, a las personas que accedieron a ser entrevistadas no parece que el tema de género les hubiese llamado la atención especialmente.

En el acompañamiento formativo de la Espiral el género no estuvo como un contenido concreto, pero sí estuvo presente en las reflexiones que se suscitaron. Por ejemplo, se analizaron roles y dinámicas de la institución, incluyendo cuestiones de género, y se debatió sobre el hecho de que gran parte del equipo de EpD sean mujeres y la posible relación con que no se le de peso a esta área dentro de la institución.



Para la inclusión del género en la herramienta metodológica INDIED, se contrató una consultoría a cargo de la Técnica de asesoría, género e investigación social de la Coordinadora Andaluza de ONGD. Para poder comprobar los impactos en las relaciones de género de las actividades de EpD evaluadas, la consultora elaboró una check list o lista de cotejo orientada a revisar si se están teniendo en cuenta en la programación una serie de elementos (los temas tratados, la promoción de la participación paritaria, tener en cuenta servicios de cuidado de menores, etc.). Con respecto a la valoración del impacto en las relaciones de género de las actividades se seleccionaron algunas variables que miden la reducción de la brecha de género, distinguiendo si ese impacto positivo se orienta a los hombres, a las mujeres o indistintamente. Además, en la medición del impacto de género se recomienda que las personas encargadas tengan sensibilidad y formación en coeducación y promoción de la igualdad y dedicar un espacio previo a revisar los aspectos básicos de los enfoques coeducativos y de equidad de género. La consultora también participó en la redacción del manual, haciéndose cargo de las secciones dedicadas a género.

La misma consultora fue la encargada de ofrecer una sesión de formación sobre pautas para la transversalización de género en la EpD.

Por último, cabe destacar que, en las entrevistas varias personas de Madre Coraje opinaron que, si bien de forma específica sí se está incluyendo el género en la actividad habitual del área de EpD, todavía queda mucho por hacer para conseguir transversalizar el enfoque en toda la institución. En este sentido, se declara la necesidad de aumentar la formación en género del personal.

3.8. Otras prioridades horizontales

¿De qué forma el proyecto ha abordado otras prioridades horizontales?:

- (a) protección del medio ambiente y a la sostenibilidad ecológica.
- (b) enfoque basado en los Derechos Humanos
- (c) integración del enfoque intercultural

Madre Coraje considera que la protección del medioambiente es uno de sus pilares. Entre sus actividades está la recogida, clasificación y reciclaje de productos que pueden perjudicar el medio ambiente (aceite comestible usado para la fabricación de jabón, tóners, etc), lo cual le permite, además, conseguir recursos propios. En 2015 se recuperaron y reciclaron más de 5 millones de kilos de residuos y la organización está autorizada como gestora y transportista de residuos urbanos por parte de la Junta de Andalucía, ha recibido el Premio Andalucía de Medio Ambiente y ha firmado un convenio para la reducción de CO2 con la Junta.

En consonancia con esta orientación institucional, los temas relacionados con la protección al medio ambiente están presentes en las diferentes actividades de la ONG, incluidas las acciones formativas en la universidad que se llevaron a cabo en el marco del Programa. De



hecho, y como se ha señalado, a las personas entrevistadas que participaron en los cursos, los temas de medio ambiente fueron los que más les llamaron la atención. Junto a ello, en las acciones finales que se organizaron tras las formaciones, el consumo responsable y el reciclaje estuvieron entre los temas protagonistas.

Por su parte, la herramienta INDIED tiene entre sus fines facilitar la valoración sobre cómo las intervenciones educativas promueven valores y capacidades para la no discriminación, igualdad de oportunidades y compromiso. Así, la intención ha sido mejorar las intervenciones de EpD y alcanzar sus objetivos en pro de una ciudadanía comprometida y responsable. En este sentido, además de los indicadores de género que ya se han mencionado, INDIED recoge indicadores para evaluar actitudes básicas relacionadas con el cuidado y respeto del medioambiente. Además, contiene variables y sus correspondientes indicadores de progresión que permiten evaluar actitudes y valores relacionados con la convivencia y la diversidad cultural.

4. CONCLUSIONES

Eficacia

Los resultados esperados, tal y como estaban formulados, se han alcanzado, la consecución de los indicadores incluidos en la matriz ha sido alta y se han llevado a cabo todas las actividades planificadas. Sin embargo, resulta complicado medir la eficacia real del Programa en todo su alcance debido a algunas carencias en el diseño de la matriz de planificación. Sólo el resultado 1 ha contribuido a fomentar la inclusión de una Educación para el Desarrollo transformadora con perspectiva de género en la comunidad universitaria andaluza. El resultado 2, tal y como estaba formulado, no contribuye al OE, pues, por ahora, la herramienta metodológica no se ha utilizado en el contexto universitario y, por tanto, en el periodo de ejecución del programa no ha contribuido a fomentar EpD en las universidades andaluzas. Asimismo, el hecho de haber realizado las acciones formativas incluidas en el resultado 1, no asegura que la EpD se integre en la comunidad universitaria, en todo caso, se han dado pasos para que esto pueda ocurrir si se da continuidad a este tipo de actividad.

Eficiencia

Respecto a la gestión de los recursos humanos, el perfil del personal del programa se ha adecuado a sus funciones. El papel de las personas externas que han colaborado con el Programa ha sido muy bien valorado y su implicación ha sido muy alta, tanto del equipo de la Espiral Educativa, como del colectivo Toma K Toma y los asesores pedagógicos de la Universidad de Málaga (la aportación de estos últimos fue altruista).

Existe coherencia entre el presupuesto planificado y ejecutado con las actividades realizadas. Por la naturaleza de la intervención, resulta lógico que el mayor esfuerzo se haya



centrado en la contratación de personal (65% del presupuesto total) y servicios técnicos (18% del total) cualificados que acompañen e impulsen este proceso transformador y que elaboren recursos e instrumentos que lo faciliten. El coste de la intervención ha sido el previsto en la formulación y no ha habido desviaciones dignas de mención. Los gastos en todas las partidas presupuestarias son moderados comparando con los precios de mercado para profesionales con una cualificación similar, y coherentes, ya que existe relación entre las actividades desarrolladas y el peso presupuestario de los gastos asociados a ellas.

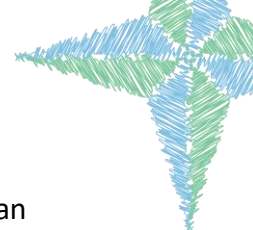
Respecto a la gestión de los tiempos, destaca la oportunidad ofrecida por la duración del programa para contar con un periodo amplio (4 años) que ha permitido poner en marcha el proceso de acompañamiento formativo con la Espiral Educativa, el cual, no hubiese tenido tanto sentido si el plazo hubiese sido más corto. Por otro lado, es necesario destacar que el Programa tardó 3 años en poder arrancar debido al retraso en el pago de la subvención, lo cual tuvo sus consecuencias, principalmente que no se pudo enlazar con el Programa 010/2011 tal y como estaba planeado.

La cobertura real fue mucho menor que la planificada. Entre las razones destaca el cambio en la organización de los cursos, pues antes del Programa se coordinaba con el profesorado y éste “cedía” su clase, con lo cual asistía todo el alumnado de esa clase. De esta forma, los grupos eran muy numerosos (a veces más de 80 personas). Con el Programa, la convocatoria y la difusión estuvieron a cargo de las oficinas de cooperación o voluntariado y los grupos que se inscribieron a los cursos fueron mucho más reducidos.

Impacto

Se han encontrado dificultades para la medición del Impacto derivadas de los problemas en el diseño del Programa. El Objetivo General (Fomentar la conciencia de que el sistema genera niveles intolerables de pobreza/exclusión y generar procesos para la transformación social) resulta muy ambicioso y, por tanto, la contribución al mismo, es limitada. Además, el Objetivo Específico (Contribuir a la inclusión de una Educación para el Desarrollo transformadora con perspectiva de género en la comunidad universitaria andaluza) se encuentra distanciado del General pues la relación de causalidad entre ambos no es directa. A esto hay que añadir que no existe una vinculación directa entre los indicadores (que hacen más bien referencia a actividades y no a lo que se pretende conseguir a través de ellas) y los efectos e impactos deseados por el programa, y que el programa no contó con una línea de base que permita comparar la situación de inicio con la situación final.

Pero al mismo tiempo, es necesario señalar que el Programa ha tenido logros a largo plazo muy destacables. La formación interna ofrecida por la Espiral ha tenido un gran impacto en el equipo de EpD y voluntariado, el cual ha adoptado y ha hecho suyos una metodología y un enfoque de trabajo que ha permitido aumentar la calidad de las acciones formativas llevadas a cabo por estas áreas. Además, tuvo efectos muy notables en cuanto a la cohesión del equipo y la reflexión institucional. Respecto al resultado 2, resulta demasiado temprano



para determinar sus efectos a largo plazo, pero sí se puede decir que presenta un gran potencial a la hora de mejorar la calidad de la evaluación de las acciones de EpD.

Sostenibilidad

El acompañamiento formativo realizado por la Espiral ha contribuido a la sostenibilidad del Programa pues el personal que participó ha interiorizado los contenidos y, de hecho, los ha llevado a la práctica en las acciones formativas en la universidad a lo largo del periodo de ejecución. Por tanto, los cambios experimentados en cuanto al enfoque, la forma de diseñar, programar e impartir los cursos, permanecerán, aunque el Programa haya finalizado.

En cuanto al resultado 2, existe potencial y acciones concretas para que sea sostenible: se ha puesto en marcha un nuevo proyecto para ofrecer formación y extender su utilización.

Apropiación y Fortalecimiento Institucional

La apropiación por parte del equipo de Madre Coraje que participó en el proceso de formación ofrecido por la Espiral Educativa ha sido clara. La apropiación por parte del alumnado de las acciones educativas queda en cuestión. Al no haber podido conseguir una muestra representativa de este colectivo ni para las entrevistas, ni para la encuesta, nos podemos basar únicamente en las percepciones del personal de Madre Coraje que impartió las acciones formativas y en la de las oficinas de las universidades que estuvieron en contacto con el alumnado. Según estas fuentes el grado de satisfacción por parte del alumnado fue alto y su participación en las acciones finales fue la esperada. No disponemos de más evidencias sobre si la participación en los cursos realmente consiguió movilizarles a la acción de una forma generalizada.

El fortalecimiento institucional de Madre Coraje derivado del proceso formativo con la Espiral ha sido uno de los éxitos del Programa. Por su parte, las oficinas universitarias se han visto beneficiadas por el Programa, pues han aumentado las actividades ofertadas; actividades que además han sido bien valoradas, mejora la valoración de las propias oficinas.

Coordinación y complementariedad

El Programa ha contribuido a mejorar la comunicación y la coordinación entre la sede central y las delegaciones y entre las mismas delegaciones. Gracias al proceso formativo con la Espiral, se abrieron espacios de reflexión en torno al papel de las delegaciones y sus capacidades de liderazgo, se puso sobre la mesa la necesidad de aumentar el intercambio de información y se abrieron canales de diálogo.



La coordinación con las oficinas de las universidades ha sido positiva y ha resultado más productiva en el caso de las oficinas de voluntariado, especialmente las de Málaga y Huelva, pues han sido las más implicadas.

En lo referido a complementariedad, merece la pena destacar el proyecto Queirón, que se tuvo en cuenta principalmente en la primera fase (revisión bibliográfica y de experiencias de evaluación en el ámbito de la EpD y de la evaluación educativa en general) de la elaboración de la herramienta metodológica INDIED.

Equidad de Género

El Programa se formuló teniendo en cuenta el enfoque de género, en el sentido de que éste aparece en los objetivos y los resultados, lo cual se valora como positivo. Sin embargo, se echa en falta una mayor concreción en la planificación sobre cómo llevarlo a la práctica pues no se incluyeron actividades ni indicadores de género. En la reformulación del presupuesto se incluyeron dos partidas para incluir el género en INDIED y para una formación sobre transversalización, aunque llama la atención que las cantidades asignadas son bajas.

Otras prioridades horizontales

El programa incluyó la temática de la protección al medio ambiente en las acciones formativas en la universidad y en las acciones finales de los cursos. En la herramienta INDIED se incluyen indicadores para medir los efectos de género, evaluar actitudes básicas relacionadas con el cuidado y respeto del medioambiente y actitudes y valores relacionados con la convivencia y la diversidad cultural.

5. RECOMENDACIONES

1. En los futuros procesos de identificación y formulación se recomienda prestar una especial atención al diseño del proyecto, en concreto a la matriz de planificación. Como hemos visto, la falta de lógica vertical y horizontal dificulta los procesos de evaluación (además del seguimiento y monitoreo). En consecuencia, los resultados de estos procesos pueden no reflejar el alcance de las intervenciones en toda su extensión, pues puede que no se lleguen a reflejar aspectos positivos y logros alcanzados que, en ocasiones, pueden ser esenciales a la hora de visibilizar los esfuerzos realizados y los resultados alcanzados. Si los objetivos son demasiado ambiciosos o poco realistas, la evaluación puede concluir que la intervención no ha contribuido a los objetivos propuestos, incluso cuando la intervención haya conseguido logros muy destacables que pueden quedar ocultos. Lo mismo ocurre si los indicadores no son útiles para medir los logros reales, pues esto puede inducir a que la evaluación se quede en la superficie y no saque a la luz cuestiones más profundas. Por tanto, si contamos con una planificación coherente que sea útil para marcar las metas y el camino a seguir, así como para medir de forma sencilla y útil los logros alcanzados, se hará más fácil la toma de



decisiones durante la ejecución para poder dirigirnos hacia la consecución de los resultados esperados.

En este sentido, se recomienda elaborar una matriz de planificación con resultados e indicadores que permitan hacer un seguimiento real del proyecto y medir su impacto. Se recomienda pues realizar una buena línea de base o diagnóstico inicial, seleccionar algún grupo de control (es decir, grupos que no participen en el proyecto y que permitan comparar con los que sí lo han hecho), desarrollar un taller para detectar el árbol de problemas y soluciones donde intervenga la mayor cantidad de actores participantes en la futura intervención, definir bien los indicadores de impacto y de desarrollo, y que éstos no se limiten a medir actividades. Asimismo, se recomienda crear un sistema de seguimiento que recoja información de manera sistemática para medir la consecución de los indicadores de impacto formulados.

2. Para la sostenibilidad de las acciones en la universidad, Madre Coraje tendría que mantener esta línea de trabajo, sea con apoyo de fondos externos o con fondos propios. Los convenios firmados con algunas universidades y las buenas relaciones mantenidas con las oficinas de voluntariado pueden facilitar la continuidad.
3. Se recomienda la fidelización del alumnado participante en las acciones formativas en la universidad. Tal y como señaló una de las personas entrevistadas, para que estas acciones no queden en acciones puntuales, que aumente su repercusión y que se saque el mayor partido de los esfuerzos realizados, sería interesante aprovechar y dar continuidad al trabajo llevado a cabo con estos grupos. Para ello, sería necesario llevar a cabo un esfuerzo a la hora de diseñar actividades para esta franja de edad y conseguir implicarles de una forma continuada.
4. Se recomienda dar continuidad al proceso de reflexión organizacional iniciado en el marco del acompañamiento formativo de la Espiral Educativa. En las entrevistas realizadas se dio cuenta sobre los cuestionamientos a nivel personal y de equipo que suscitó el proceso, los cuales pueden ser muy útiles para mejorar los procedimientos, la coordinación interna, pero también aspectos de fondo que atañen a la organización como la institucionalización del enfoque de género, la puesta en valor de la actividad de EpD, el modelo de voluntariado que se desea promover o, incluso, organización de la toma de decisiones y su jerarquización. El hecho de que haya surgido la oportunidad de iniciar este tipo de debates se considera muy útil, pero si no se le da la continuidad necesaria, puede resultar frustrante e incluso desmovilizador.
5. En cuanto a la cobertura de las acciones formativas en la universidad, sería recomendable profundizar la reflexión sobre la estrategia de trabajar con grupos pequeños o con grupos más grandes. Es cierto que la formación con la Espiral y las metodologías y enfoques adquiridos son más pertinentes para grupos pequeños, pues no es posible utilizar las dinámicas participativas y de grupo con un público muy numeroso. Pero de esta forma, el número de las personas a las que se llega queda muy



reducido, lo cual tiene sus consecuencias negativas en términos de eficiencia al comparar los resultados obtenidos con los recursos dedicados.

6. Para conseguir que el enfoque de género esté presente de manera efectiva, incluirlo en los objetivos y los resultados es necesario, pero no es suficiente. Se recomienda, entonces, planificar actividades específicas para llevarlo a la práctica, así como indicadores de género que puedan dar cuenta de los impactos sobre las desigualdades de género. Además, se deben presupuestar las acciones que se llevarán a cabo para asegurar el enfoque de género y asignarles recursos suficientes.
7. En cuanto al resultado 2, tras analizar las conclusiones de las experiencias piloto así como los comentarios de los cuestionarios de evaluación de los cursos que se han impartido en el proyecto de continuidad, se deduce que la herramienta no es sencilla, requiere formación, requiere práctica y también acompañamiento por parte de Madre Coraje. Esto es así, al menos en una primera fase, para poder llegar a utilizarla de forma fluida y para concienciar de esta nueva forma de hacer que requiere un esfuerzo extra por parte del profesorado o del personal que la ponga en práctica. En este sentido, sería recomendable encontrar el equilibrio entre la exhaustividad de la herramienta y la sencillez en el uso de la misma, para que éste pueda extenderse y generalizarse. Por último, el manual, no resulta muy visual y no es fácil de encontrar lo que se busca (“Tengo que pasar muchas páginas a ver si encuentro lo que me podría servir”). Sería bueno, incluir las tablas que fueron entregadas en las formaciones posteriores, pues varias de las personas participantes declaran que gracias a esas tablas adicionales pudieron tener una visión clara de conjunto. La aplicación también parece presentar dificultades en su uso (“Muchos nos perdemos en la app y los que no conocemos el currículum, aún más”; “En la aplicación, al tener que seleccionar los cursos, y no poder elegir en primer lugar los aspectos de la Epd que se quieren trabajar, limita mucho”), por lo que se recomienda mejorar su accesibilidad.
8. En intervenciones futuras similares a las acciones formativas en las universidades, sería recomendable homogeneizar los cuestionarios de evaluación que rellena el alumnado para poder hacer un seguimiento y una comparación más sistemática.



Anexos

1. Términos de Referencia
2. Informe Preliminar
3. Listado de fuentes externas e internas analizadas documentalmente
4. Herramientas para la recogida de información
 - 4a. Guiones informantes clave
 - 4b. Encuesta
5. Resultados de la encuesta
6. Plan de Comunicación del Informe de Evaluación