

# Evaluación del impacto para un cambio sostenible en las organizaciones educativas

por María José FERNÁNDEZ DÍAZ  
*Universidad Complutense de Madrid*

## Introducción

La progresiva aplicación de planes y programas de intervención en organizaciones de muy diversa naturaleza ha generado, desde hace unas décadas la presencia cada vez más frecuente en la literatura de numerosas publicaciones referidas a la evaluación de los objetivos, efectos, resultados o impactos producidos como consecuencia de dicha intervención. Es evidente el interés de los profesionales por determinar la eficacia y eficiencia de dichos planes o programas para valorar en qué medida el esfuerzo dedicado a ello produce realmente los objetivos o resultados esperados, la magnitud de los mismos e incluso los factores determinantes de su logro.

Desde que se inician los estudios de impacto, aplicados al medio ambiente, se ha observado un incremento sustantivo aplicado a otros campos, entre ellos el de la educación. Así, el impacto de la formación de los docentes, del uso de las tecnologías

de la Información y de la Comunicación (TIC), de las políticas educativas, de los programas de intervención social, de la cooperación para el desarrollo, de la aplicación de sistemas de aseguramiento, etc., ocupa parte de la literatura actual. Sin embargo, no todos los planes o programas de intervención generan necesariamente resultados que conducen a cambios sustantivos y sostenibles en el tiempo en las organizaciones, bien sea en la actitud del personal, en la forma de trabajar, en el clima, en la cultura del centro, en la planificación, evaluación y en el desarrollo de las organizaciones. Se pueden producir resultados inmediatos que apenas dejan impacto o huella en la organización, incluso aunque el estudio haya permitido probar el cumplimiento de los objetivos que el programa se propuso. Por ello, con cierta frecuencia, la intervención, educativa o social, en sentido amplio, genera entre los participantes cierto desencanto al comprobar los numerosos programas que mueren con el final de su aplicación, habiendo

dejado escasos o nulos resultados en la organización, o al comprobar la imposibilidad de su aplicación por falta de recursos, de personal de apoyo, de interés de los directores, entre otras razones. Por todo ello, se cuestiona con frecuencia la oferta de programas, cursos y otros sistemas de intervención que conllevan escasa implicación y cambios en las organizaciones.

Bajo estas premisas, este trabajo pretende justificar y valorar la importancia de la evaluación del impacto de todos los planes y programas que se aplican en las mismas, especialmente aquellos que conducen a cambios sostenidos en las organizaciones, produciendo un impacto que va más allá del cumplimiento de los objetivos del programa o de los resultados inmediatos obtenidos. Es necesario introducir la cultura de la evaluación de los efectos producidos a medio o largo plazo para valorar los cambios sostenibles en las organizaciones por su impacto en la organización, modificando o mejorando el funcionamiento y los resultados de las mismas. Bajo este planteamiento, las organizaciones se constituyen en centros que incorporan acciones para el cambio, convirtiéndose en centros dinámicos que priorizan éste como un elemento clave de la calidad que ofertan para incrementar su competitividad. Además, los estudios evaluativos pueden generar evidencias para sustentar la implantación o aplicación del programa a otros centros u organizaciones.

Para lograr el objetivo propuesto, el estudio se inicia con una aproximación al concepto de impacto, sus distintas acepciones y las características que lo definen, para concretar el sentido con el que se uti-

lizará en este trabajo para lograr un cambio sostenible. El trabajo aborda un aspecto central del mismo, la relación entre evaluación del impacto y cambio sostenible, se analiza el significado de evaluación del impacto y las dificultades metodológicas, referidas al diseño de la evaluación de impacto, la identificación de indicadores y la necesidad y problemas de la medida. El trabajo finaliza con las conclusiones más relevantes que se derivan del análisis realizado.

## 1. Aproximación al concepto de impacto y sus características.

En la actualidad son numerosos los estudios y las publicaciones que hacen referencia a la evaluación de resultados, efectos, impacto o impactos, como lo denominan algunos autores. Cabe preguntarse si son términos unívocos, si se utilizan con el mismo significado o se pueden establecer diferencias en el uso de cada uno de ellos. En la literatura es difícil encontrar tales diferencias con claridad en una mayoría de casos, aunque algunos establecen ciertas matizaciones y diferencias que llevan a cierta confusión en el uso de estos términos.

Ciertos autores (Pineda, 2000, 2007, 2011; Aedo, 2005; Liberta Bonilla, 2007; Larrú, 2007; Valdés, 2008; Aguilar Aguilar, 2009) plantean los problemas en la definición del término impacto y de evaluación del impacto, reflejando los problemas que muestra en su uso. Por ello, se considera necesario aproximarse a la conceptualización del término y definir el uso concreto con el que se va a utilizar en este estudio, respondiendo a los objetivos del mismo.

Se inicia este análisis, partiendo del origen de la palabra impacto, derivada del latín tardío “*impactus*”. También el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (2001), en su segunda acepción, lo define como “Huella o señal que deja”. Referido al impacto ambiental lo define como “conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural, como consecuencia de obras u otras actividades”.

De estas definiciones se puede deducir que el término impacto hace referencia tanto a los efectos inmediatos como a aquellos que se producen con el tiempo, al referirse a la huella o señal que deja o a la modificación del entorno natural a que se refiere el impacto ambiental. Sorprende, en este sentido, que se haga mención exclusivamente a efectos negativos en la definición de impacto ambiental. Es precisamente en este ámbito donde se empieza a utilizar este término por primera vez, en torno a la década de los sesenta, para referirse posteriormente a otras áreas, social, sanitaria o educativa, entre otras. Sin embargo, es evidente que la expresión no se utiliza actualmente sólo con sentido negativo. Muy al contrario, su uso más frecuente tiene un sentido positivo, al referirse a efectos atribuibles a una intervención. El uso de este término en investigaciones y trabajos de medio ambiente se utiliza como expresión del efecto de una acción, sin otra diferenciación, si bien los efectos medio ambientales suelen manifestarse con el tiempo. Así, se puede diferenciar un primer efecto inmediato, como puede ser el vertido de petróleo en el mar y la contaminación del entorno, del impacto que se manifiesta a lo largo del tiempo, por ejemplo, la desaparición de la fauna de esa zona.

Para una mayor profundización y acercamiento al uso del término, se presentan algunas de las acepciones que se han dado del mismo. Valdés (2008), al realizar un análisis sobre la evaluación del impacto, recoge algunas acepciones de distintos autores. En unos casos, los más comunes, la evaluación del impacto se utiliza para referirse a diferencias entre situaciones iniciales y finales. En algún caso se diferencia entre resultado e impacto, refiriéndose el primero a las modificaciones tangibles, medibles o registrables con un instrumento de medida y el segundo, o sea el impacto, incluye los efectos secundarios o colaterales de la intervención, englobando externalidades positivas del proyecto y efectos de tipo diferido en el tiempo. Esta diferenciación, marca una característica especial en el impacto, al hacer referencia efectivamente a un resultado que impacta con el tiempo, influenciado por efectos secundarios que le conferirán un carácter específico y que permitiría diferenciar impactos diferentes en contextos distintos de un mismo programa o plan de intervención. Es el sentido que se adopta en este trabajo, en la medida que deja huella o señal, como lo define el Diccionario citado anteriormente. En la misma línea se manifiesta Guzmán (2005) al afirmar que los resultados finales (impactos) son resultados al nivel del propósito o fin del programa, implican una mejora significativa y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa. El resultado final suele expresarse como un beneficio a medio y largo plazo obtenido por la población atendida. Este último párrafo

hace referencia al mismo significado que se viene apuntando anteriormente, el beneficio a medio o largo plazo, si bien anteriormente mencionaba que era sustentable en el tiempo, en algunos casos. En la misma línea se manifiestan Torres Zambrano et al. (2004) para quienes los impactos son los logros derivados del desarrollo de un proyecto que pueden observarse a largo plazo.

El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (2002), contempla el impacto como uno de los criterios clásicos para evaluar las intervenciones en la cooperación al desarrollo y lo define como efectos a largo plazo, positivos o negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no (CAD, 2002).

Díaz del Castillo et al. (2010) en un documento de investigación publicado y referido específicamente a la educación, definen el impacto como un efecto sistemático, resultado de un producto o de procesos dados en diferentes contextos generados por una situación específica, que es verificable a través de la aplicación de herramientas que generen resultados cuantitativos y cualitativos de una situación en particular. Así, para estos autores, el propósito de la verificación y evaluación del impacto es obtener información suficiente para la toma de decisiones frente a un evento o suceso determinado, por medio de estrategias genéricas, y, finalmente, la creación de políticas de acción estratégica. Desde la ciencia y la tecnología, el impacto se concibe como el cambio o conjunto de cambios duraderos que se producen en la sociedad, la econo-

mía, la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, mejorando sus indicadores de investigación, desarrollo e innovación que introducen valor agregado a los productos, servicios, procesos y tecnologías (Díaz del Castillo et al. 2010).

Desde esta perspectiva, la doble definición resulta una aproximación muy adecuada al concepto y se refiere al cambio o conjunto de cambios duraderos, lo que efectivamente hace referencia a cambios consolidados en el tiempo. Del mismo modo alude en su primera acepción a la necesidad de evaluar y verificar a través de la recogida de información y se destaca el valor agregado que generan. Es precisamente desde esta perspectiva desde la que se justifican los procesos de intervención.

Frente a este significado que se ha querido destacar en esta aproximación al concepto, se encuentran otras acepciones de impacto que hacen referencia a resultados de un programa relativos a los cambios o modificaciones que producen en una población, sin establecer diferencia alguna. Es evidente que el término es utilizado como el efecto o resultado de una intervención, que puede producir efectos inmediatos y un cierto valor a los participantes e incluso a la organización. Sin embargo, no es comparable con los que se añaden a medio y largo plazo, pudiendo generar un valor añadido que conduce a un cambio en aspectos importantes y profundos de la organización, modificando su cultura y forma de hacer con consecuencias positivas.

Considerando esta dimensión temporal, se pueden diferenciar distintos tipos de impactos: *impactos iniciales*, relativos a

los primeros beneficios o cambios que experimentan los participantes, como conocimientos, actitudes o habilidades; *impactos intermedios*, que vinculan los impactos iniciales con finales, representados por cambios temporales o parciales en condición o status e *impactos a largo plazo*, impactos finales que un programa pretende alcanzar en sus participantes (Vera Smith, 2009).

Es evidente que de éstas y otras acepciones no mencionadas en este análisis, se pueden derivar algunas características que merecen ser consideradas a modo de síntesis:

1. El impacto es un resultado que se produce como consecuencia de una acción, proyecto o intervención, en general. Ahora bien, hay que diferenciar los resultados inmediatos de aquellos que consolidan un cambio sostenible en el tiempo. En todo caso el impacto produce cambios.

2. El impacto a corto, medio o largo plazo es el resultado del logro de los objetivos del proyecto y de otros efectos colaterales o secundarios que pueden determinar modelos de impacto diferentes, en la medida que interaccionan con un determinado contexto que tiene sus peculiaridades y características, de aquí que algún autor se refiera a resultados secundarios o colaterales. También hay que tener en cuenta los posibles efectos negativos que precisarán de un análisis minucioso del programa y de las causas.

3. El impacto debe estar relacionado con las características y objetivos del programa, pudiendo establecerse relaciones

de causa efecto, además de otros posibles efectos emergentes que se deriven indirectamente del impacto directo generado en el ámbito en el que se aplicó, como los efectos en el entorno de la implantación de un plan de un centro educativo, no contemplado en el proyecto como tal. De aquí que algunos autores hablen del efecto multiplicador cuando el proyecto o programa tiene impacto en grupos no previstos.

4. El impacto debe ser evaluado para conocer la magnitud del cambio producido en relación con los objetivos, los resultados inmediatos logrados y los obtenidos a medio y largo plazo, producidos directamente en el ámbito al que iba dirigido el programa o todos aquellos que se produjeron indirectamente.

## 2. Evaluación del impacto y cambio sostenible.

Las organizaciones precisan la aplicación de planes y programas que produzcan resultados inmediatos en función de los objetivos del programa y de los resultados previstos y, especialmente, aquellos que se consolidan con el tiempo y que repercuten en la organización con un valor agregado que se integra en la misma. Evidentemente son estos cambios sostenibles los que hacen madurar y evolucionar a la organización hacia otras formas de hacer. El conocimiento que se va acumulando conduce a la reflexión de todos los miembros y a la progresiva incorporación de otros planes que permitan avanzar a la organización, consolidando un centro dinámico que evoluciona en su forma de hacer y se traduce en interés por el personal y en valor añadido para incrementar la competitividad.

Lograr cambios sostenidos debe ser una prioridad de las organizaciones, seguir avanzando en la incorporación de planes para el cambio es un factor clave en todas ellas. Se entiende así el cambio sostenible, un cambio que se mantiene en el tiempo, que evoluciona, que da valor a la organización, que se integra en la vida misma y que permite planteamientos para la innovación y el cambio.

Ahora bien, el cambio sostenible que se produce como consecuencia de un plan de intervención, debe ser necesariamente evaluado, de aquí que exista una relación estrecha entre evaluación de impacto y cambio sostenible. En general, lo que se evalúa y sobre lo que se tienen evidencias de sus efectos es lo que, en último término, puede justificar y fundamentar su aplicación posterior y contribución a los cambios de otras organizaciones. Es difícil valorar los efectos producidos y hablar de impacto en una organización sin evaluar los cambios producidos, la magnitud del mismo y los factores determinantes de dichos logros. Sin evidencias no se podrá hablar de impacto más que por apreciaciones personales y subjetivas, carentes del rigor que precisa una evaluación de impacto que contemple el programa o plan de intervención, los factores secundarios y colaterales que han podido ser determinantes del impacto producido en una línea, por la interacción producida con ese centro concreto, con sus peculiaridades y características. La evaluación debe ir intrínsecamente unida a las intervenciones o programas aplicados.

Los procesos de intervención en cualquier ámbito, bien sea medioambiental,

social, formativo o educativo, deben ser evaluados para probar su eficacia y los logros que se obtuvieron. Es evidente que no sólo se deben evaluar resultados, también los procesos de aplicación son relevantes ya que, en gran parte, los resultados están determinados por ellos. De aquí que una implantación o aplicación que reúna las condiciones idóneas producirá más y mejores resultados y, evidentemente, estos procesos pueden mejorarse para optimizar dichos resultados.

Como ya se señaló anteriormente, la diversidad de programas que se vienen aplicando en las organizaciones, en general, y en las educativas, en particular, hacen cuestionarse en muchos casos su eficacia, su adecuación al contexto, sus resultados y sus efectos a corto, medio y largo plazo. De aquí que numerosos estudios de impacto no se queden únicamente en valorar lo inmediato sino que se planteen estudios a más largo plazo para valorar el impacto producido en el centro en términos de cambios sostenidos en el tiempo, como la forma de planificar o evaluar, la forma de trabajar en el centro, la cultura o el clima de la organización, es decir, su contribución al desarrollo organizacional y a su capacidad competitiva. Existen otros enfoques de la evaluación de impacto dirigidos a mejorar el programa, entre otros objetivos, y, sin duda, lo compartimos, pero consideramos que se debe ir más allá. En el planteamiento de este trabajo se parte de la necesidad de este tipo de evaluaciones, especialmente si se pretenden organizaciones dinámicas que aprenden y que desean cambios fundamentales y fundamentados. Solamente así se lograrán cambios sostenibles que son los que ge-

neralmente interesan a las organizaciones comprometidas con la mejora de la calidad educativa en términos de funcionamiento, organización, y, evidentemente, resultados del centro. La evaluación del impacto es uno de los procesos evaluativos con mayor sentido y utilidad para las organizaciones, ya que representa una de las estrategias para mejorar no sólo el desarrollo profesional de las personas que en ella participan, sino también el propio desarrollo organizacional. Sin duda, requiere un esfuerzo muy importante de inversión humana y económica por parte de las instituciones y un cambio cultural significativo porque supone mayor apertura, creatividad, innovación y sentido crítico de la propia institución.

La evaluación de los efectos a medio y largo plazo permitirá valorar en su justa medida la inversión en programas formativos, implantación de tecnologías de la información y la comunicación, o cualquier otro programa. Con frecuencia se ha asistido a planes de formación de profesores en centros habilitados “ad hoc” de dudosa eficacia para producir el cambio deseado en las organizaciones, en unos casos porque los programas no se ajustaron a las necesidades y demandas de los centros, en otras porque la oferta vino determinada por otras razones no siempre justificadas. Desde nuestra experiencia, y a través del análisis de la literatura, se detectan cambios relevantes en los centros cuando se establecen políticas de evaluación para la mejora continua como una forma de funcionamiento, cuando en la organización se ha generado la cultura de la evaluación, precisamente como un cambio sostenido en el tiempo que ha impactado en la orga-

nización. Ninguna inversión merece la pena si no produce cambios sostenibles en el tiempo en la línea esperada.

Por todo lo expuesto, es evidente que la evaluación del impacto va intrínsecamente vinculada a la producción de cambios sostenibles en las organizaciones, permitiendo valorar los resultados inmediatos y especialmente los que dejan una huella, un impacto con el tiempo que produce un cambio organizacional. Por ello se ha puesto especial énfasis en la aproximación a la definición de impacto en el sentido expuesto, sin infravalorar aquellos que se manifiestan de inmediato, al finalizar el programa, y que permiten ser evaluados en términos de sus resultados, actitudes, satisfacción o eficacia percibida, entre otros.

Como se ha señalado, la conceptualización de impacto ha sido abordada por numerosos autores al igual que la evaluación de impacto. Por ello, se analizará este último aspecto, de especial relevancia en este trabajo, como la parte técnica de este proceso para una mejor comprensión de su relevancia, implicaciones y dificultades. La evaluación del impacto, en términos de la valoración de los cambios sostenibles, presenta dificultades relevantes, que se subrayarán posteriormente, al tener que valorar los progresivos cambios que se van produciendo en el tiempo y contemplar esta dimensión con las variables que pueden intervenir en el proceso de consolidación del cambio, la necesidad de control, etc.

La evaluación del impacto empieza a realizarse a mediados de la década de los sesenta en los países desarrollados como

medio de prevención y análisis de los impactos ambientales por la presión de grupos defensores del medio ambiente y de la población, en general. Aunque la literatura relativa a evaluación es muy amplia desde hace bastantes años, pudiendo analizarse la evolución conceptual que ha experimentado, desde su identificación como medida a otros enfoques, se dejará de lado este aspecto general para analizar el tema que nos ocupa, si bien las características generales no difieren en ningún caso con el sentido general del término evaluación (Pophan 1990; Carballo, 1990; Stufflebeam y Shinkfield, 1995; Fernández Díaz, 2002). Sin embargo, el trabajo se centra en el análisis y especificidad del uso que se le da al término de evaluación del impacto y las consecuencias que se derivan del mismo respecto a metodologías, diseño, indicadores y medida, entre otros aspectos.

En general, se observa un cierto consenso al definir la evaluación del impacto como un proceso que permite conocer los efectos de un programa o de un proyecto en relación con los objetivos y metas propuestos y, en algunos casos, los recursos utilizados. Para Valdés (2008) no existe un concepto unívoco de evaluación de impacto y su conceptualización depende mucho del paradigma teórico al cual se adhiera quien la define, por lo que la definición de evaluación del impacto, en general, aparece como poco desarrollada o simplemente confusa. Para el mismo autor, las conceptualizaciones existentes son contradictorias y, en algunos casos, precarias. Sin embargo, existe cierto consenso sobre al menos dos de las características de la evaluación del impacto:

a. Exige al menos dos mediciones para permitir comparar ambas mediciones y para valorar el cambio, aunque entrañen dificultades relevantes.

b. La evaluación del impacto busca la medición o cuantificación de los cambios/efectos observados en la aplicación de una intervención y se circunscribe a las investigaciones sociales aplicadas, es decir, no buscan la generación de conocimiento sino que acumula conocimiento para mejorar la intervención, permitiendo organizar recomendaciones para su corrección, replicabilidad y, en algunos casos, su reprogramación o discontinuidad (Valdés, 2008). Aunque este autor se refiere a las intervenciones sociales, en particular, uno de los campos en que más se ha trabajado, es evidente que puede generalizarse a otros ámbitos de intervención, especialmente a la educación.

Junto a las características mencionadas, hay que tener en cuenta también que la evaluación del impacto abarca no sólo los resultados que se previeron sino también a aquellos que no se previeron y que pudieron producirse en interacción con el entorno, también los efectos colaterales que afectan más allá del ámbito al que se circunscribió la intervención, resultados que pudieran ser positivos e incluso negativos y que deberían conducir a replantear la aplicación del programa a otros contextos. Es evidente que las dificultades que entraña la evaluación del impacto en este sentido son muy importantes, máxime teniendo en cuenta que no se limita, como ya se ha avanzado, a resultados inmediatos sino a aquellos que conducen a un cambio sostenible y que se manifiestan con el

tiempo, objeto de interés en este trabajo. Evidentemente la evaluación del impacto incrementa la dificultad del proceso evaluativo, de aquí que muchos de los estudios que se denominan de impacto se limitan a la evaluación del logro de los objetivos y las metas del programa, pudiendo abarcar los procesos y resultados inmediatos. Algunos consideran también el coste beneficio total (Kenney; Donnelly, 1972, Pineda, 2000), incluyendo los recursos destinados para una valoración más completa de la aplicación de los programas, aspecto sin duda relevante. Son los denominados estudios de eficiencia, relacionados con los recursos invertidos y los resultados obtenidos, elemento clave en una organización que debe optimizar sus recursos, especialmente en situaciones de merma de los mismos.

Como ya se ha subrayado, los estudios de evaluación se han extendido progresivamente desde el medioambiente a programas de intervención social y de cooperación al desarrollo y en el ámbito educativo ha tenido un gran despliegue en los últimos años el relativo a la implantación de TIC y a la formación que ofrecen y aplican en las organizaciones, en general, y en las educativas, en particular. En el contexto educativo, ha sido la formación una de las que ha aplicado procesos evaluativos con más frecuencia. Por ello vamos a analizar la situación de la evaluación del impacto relativa a la formación como exponente de las dificultades y debilidades de las que adolecen estos procesos. Las organizaciones que entienden la formación como una inversión consideran la evaluación del impacto un aspecto fundamental, ya que permite mostrar los resultados que la inversión ha generado, tanto a nivel

cualitativo como económico. A pesar de ello, son muy pocas las organizaciones que evalúan el impacto de la formación, dadas las dificultades que conlleva, relacionadas con los problemas de medida, la falta de recursos, la falta de preparación de los profesionales de la formación continua, la existencia de un clima humano contrario a la innovación-evaluación y la falta de apoyo de los órganos directivos. (Tejada Fernández y Ferrández Lafuente, 2011).

A este respecto, merece destacar los estudios realizados por Pineda en relación con la evaluación del impacto de la formación en las organizaciones (2000), como estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige.

Para la misma autora, la evaluación es el proceso menos desarrollado y el que presenta más deficiencias en las organizaciones de nuestro entorno. La autora, remitiendo a las últimas investigaciones que hasta ese momento se habían realizado por parte de EPISE en el año 2000 y otro de 1999 de ella misma, destaca que el 89% de las empresas de la muestra afirman que evalúan la formación y el 95% lo hacen con la finalidad de comprobar el logro de objetivos. El 100% evalúa la satisfacción del participante con la formación, evaluación que se aplica a casi la totalidad de las acciones formativas (90%), y para la que se utiliza fundamentalmente el cuestionario (95%) junto con los contactos informales (50%) y las entrevistas (23%). Sin embargo Pineda (2007, 2011) afirma que hoy en día, la evaluación de la formación sólo a partir

de cuestionarios de satisfacción ya no puede ser suficiente para obtener información sobre la efectividad de la formación para las organizaciones, información compartida con otros autores (Wang y Wilcox, 2006).

Por su parte, la evaluación del logro de objetivos de formación se evalúa en el 87% de las empresas, pero esta evaluación afecta aproximadamente sólo a la mitad de las acciones formativas que realizan, utilizando con más frecuencia los cuestionarios y las pruebas escritas (65%), seguidas de la observación, que son aplicados por el formador o por el departamento de formación en la mayoría de los casos. La transferencia de la formación al puesto de trabajo se evalúa en 625 de las empresas, pero en la mayoría de los casos afecta a menos del 40% de las acciones formativas. Las dificultades para medir determinados factores, seguida de la falta de recursos y la falta de conocimientos sobre el tema, está en la base de estas carencias (Pineda, 2000).

Respecto a la evaluación del impacto de los resultados de la formación, sólo el 36% de las organizaciones afirman realizarla y, en la mayoría de los casos, afecta a menos del 20% de las acciones formativas que se realizan (Pineda, 2000). Recientemente la misma autora (Pineda, 2011) se refiere a uno de los últimos estudios sobre evaluación de la formación realizados en Cataluña. En él se señala que sólo el 15% de las compañías encuestadas confirman haber realizado, en alguna ocasión, alguna medida del impacto de la formación. (Eguiguren, Llinàs y Pons, 2006).

Como se puede observar, la evaluación de programas y del impacto sigue siendo un

aspecto que debe mejorar durante los próximos años, ya que, por una parte, se valora su importancia, y, por otra, se detectan dificultades de diversa índole que conducen a la realidad mostrada. Evidentemente, desde la perspectiva de la evaluación del impacto, entendida, en gran parte, como efectos a medio y largo plazo, es evidente la complejidad y dificultades que entraña. Constituye un reto que precisa analizar modelos y diseños adecuados para generalizar este sistema, aplicado no sólo a la formación sino a otros ámbitos educativos. Refiriéndose a la formación, Tejada y Ferrández (2007) destacan de forma clara que la evaluación del impacto opera después de transcurrido un tiempo de la acción formativa, con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de los cambios producidos en los sujetos, la mejora de las prácticas profesionales, los cambios institucionales, etc., según las metas del plan de formación. Esta evaluación permite conocer la eficacia, eficiencia, comprensividad, validez y utilidad del programa, así como su rentabilidad profesional y social. Por todo ello, en la evaluación del impacto se hace referencia a dos niveles de análisis: desde los individuos, de acuerdo con el aprendizaje y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, y desde la organización, de acuerdo con la rentabilidad de la formación para la organización y el impacto sobre ésta. Esta afirmación muestra realmente la importancia de la evaluación del impacto a la vez que se deducen claramente sus dificultades. Aunque se refiere a la formación, es susceptible de generalizarse a otros planes de intervención en organizaciones.

A modo de síntesis, las dificultades más relevantes para un uso más generali-

zado de las evaluaciones del impacto, dejando para el siguiente apartado los problemas metodológicos por su relevancia en la evaluación, son:

—Resistencias hacia la evaluación del impacto.

—Problemas de recursos y de tiempo necesario para realizar una evaluación a medio y largo plazo.

—Desconocimiento de los procesos evaluativos y sus implicaciones.

—Falta de formación de los departamentos de recursos humanos en las estrategias.

—Problemas en el acceso a la información de determinadas organizaciones.

### 3. Problemas metodológicos en la evaluación del impacto: diseños, indicadores y medida.

La evaluación tiene un componente técnico muy relevante, precisa rigor, sistematización y aplicación adecuada del proceso evaluativo. Se precisa adoptar un modelo de evaluación, una metodología adecuada al objetivo, un diseño metodológico que permita dar respuesta a tales objetivos, la recogida de información a partir de técnicas adecuadas a la naturaleza del estudio, la previa identificación de indicadores base de la medida, los análisis de la información, entre otros elementos propios de los procesos evaluativos (Abdalá, 2004). Todo ello hace que presente problemas y dificultades muy relevantes, dependiendo del tipo de estudio, para una evaluación ri-

gurosa cuyos resultados sean fiables y permitan tomar decisiones fundamentadas. No todas las evaluaciones que la literatura ofrece pueden considerarse como tales, evidenciando debilidades importantes.

Ahora bien, si la evaluación es una cuestión técnica que exige formación y conocimiento específico de las metodologías y modelos propios de los procesos evaluativos, es innegable que la evaluación del impacto, especialmente el referido a resultados a medio y largo plazo, presenta dificultades añadidas propias de la complejidad del proceso implicado en el mismo. Es evidente que existen diferencias entre las evaluaciones de resultados inmediatos de aquellas que lo son a largo plazo, como resulta fácilmente comprensible. Por ello, atendiendo al sentido que se ha mantenido desde el principio del trabajo, se analizarán algunos de los aspectos relacionados con la evaluación del impacto y las dificultades que se plantean. Se abordarán algunos de los más relevantes, como son el diseño, los indicadores y la medida y técnicas de recogida de la información, como exponentes claves de unas de las principales dificultades:

#### 3.1. Diseños para la evaluación del impacto.

En los procesos de evaluación del impacto pueden aplicarse diferentes tipos de diseños, dependiendo de los objetivos o de la naturaleza del objeto a evaluar. En primer lugar, hay que destacar que en las evaluaciones o investigaciones de impacto se utilizan tanto estudios de *corte cuantitativo como cualitativo*, si bien es frecuente que utilicen ambos tipos (Lambert, G. and Ouedraogo, 2008). Los estudios de corte

cualitativa utilizan el estudio de casos, entre otros, y utilizan técnicas de entrevista o de observación y grupos de discusión para la obtención de la información.

Desde una perspectiva cuantitativa y en relación con el tipo de diseños más acordes con la naturaleza y objetivos de este tipo de estudios, se puede señalar que son los *diseños de corte experimental*, fundamentalmente *cuasiexperimentales*, los que resultan más adecuados a este tipo de estudios, en la medida que se pretende probar la eficacia o los logros de un plan o programa, es decir, de una intervención. Son estudios que pretenden probar la relación causa efecto. En este sentido, el programa está diseñado para ello, hay, por tanto, una variable independiente manipulada cuyos efectos se pretenden probar. Se pueden encontrar dificultades en contar con la presencia de un grupo de control o de varios experimentales para probar efectos diferenciales de cada uno de ellos. Por ello, la mayoría de estos estudios suelen ser *pretest-postest*, para valorar la eficacia sobre el mismo grupo que se intervino. Generalmente la mayoría de los estudios realizados en esta línea suelen ser transversales ya que se toman las mediciones a los grupos al mismo tiempo, en un solo momento temporal, casi inmediatamente o con escaso tiempo de diferencia a la finalización de la aplicación de la intervención. No hay un seguimiento ni toma de mediciones a lo largo del proceso. Se podrían analizar los problemas de control, las dificultades de realizar selección aleatoria de sujetos para garantizar un mayor nivel de control de las variables extrañas, etc. pero los programas van dirigidos a un grupo concreto dentro de un centro o de

una organización y son aquellos a los que va dirigido dicho programa. Por ello, el diseño, en general, no puede ser experimental puro, estando sujeto a las fuentes de invalidez correspondientes.

Ahora bien, el problema resulta de una mayor dificultad y complejidad cuando la valoración se realiza a medio o largo plazo. En estos casos, son obviamente los *diseños de corte experimental y longitudinales* los más adecuados, ya que se trata de valorar los efectos no tanto inmediatos, logrados al finalizar la intervención, cuanto aquellos que se van generando a lo largo del tiempo o transcurrido un período de tiempo suficientemente grande como para que se pueda detectar un cambio relevante y consolidado que se pueda traducir en un cambio sostenible. El diseño en estos casos implica mayores niveles de complejidad, hay que identificar los indicadores en que se manifestarán los efectos del programa a largo plazo según lo previsto, especificar las variables de control y todas aquellas que pudieran intervenir en el proceso como variables independientes, o secundarias o colaterales, los efectos emergentes, la evolución y los cambios que se van produciendo en el transcurso del tiempo, tanto los atribuibles a la intervención como aquellos otros que se pudieran derivar de la interacción con variables intervinientes contextuales o de otro tipo.

La valoración de los efectos exige tomar mediciones a lo largo del tiempo para dar un seguimiento a la evaluación de los resultados que se van generando en el proceso de su consolidación e integración en la organización. Así pues, son estos dise-

ños los más idóneos para valorar efectos a medio o largo plazo.

Sin embargo, con frecuencia, los estudios de impacto no siempre han podido ser diseñados antes de la aplicación de la intervención o plan de acción y, en consecuencia, seguidos en su evolución, obteniendo la información necesaria a lo largo del proceso. De aquí, que en la mayoría de los casos, estos diseños valoren efectos a corto plazo, tal y como se ha podido comprobar al hablar de la evaluación de la formación.

Con frecuencia, la evaluación se plantea con posterioridad, transcurrido un periodo más o menos largo de tiempo desde que se produjo la intervención pero en ningún caso de forma inmediata, con el objetivo de evaluar efectos que hubieran podido producirse. En este caso, los diseños implicados son de tipo *ex post facto* y están sujetos a efectos de invalidez de diseños que, en este caso, pueden llegar a ser muy importantes. No hay que olvidar las fuentes de invalidez que afectan a estos diseños y que, en determinadas circunstancias, pueden adquirir más relevancia. Problemas de falta de control, de generalización de resultados, entre otros, son las fuentes de invalidez más destacados. La información sobre las diferencias entre la situación inicial percibida y los cambios producidos en un determinado momento, se produce a través de percepciones de aquella audiencia que se considera tiene mayor conocimiento para aportarla. Obviamente, la fiabilidad de la información no es tan precisa como si se toman valoraciones tomadas iniciales antes de la aplicación, de las valoraciones, en ese momento. La congruencia en las valoraciones de quienes aporta-

ron la información es una fuente que puede garantizar, en cierto grado, la fiabilidad de los resultados. Evidentemente no se puede contemplar la influencia de posibles variables intervinientes a lo largo del proceso. Así pues, la validez de este tipo de diseños no es comparable con los longitudinales, tomando mediciones en diversos momentos del proceso, detectando posibles variables intervinientes, controlando otras y contando con la valoración de una situación inicial. Sin embargo, es la única oportunidad de la que se dispone ante situaciones ya pasadas y que pueden tener interés relevante para las organizaciones en una aproximación a detectar los cambios y a acercarse al establecimiento de relaciones que pudieran ser de tipo causal, aunque por este procedimiento no pueda llegarse a ellas.

### 3.2 Identificación de indicadores para la evaluación del impacto.

Uno de los elementos más importantes en la evaluación de planes o programas de intervención es la determinación de indicadores que serán la base de la recogida de la información. Los objetivos del programa, los resultados o logros previstos, la naturaleza de los procesos implicados, son el marco de referencia para identificar este tipo de elementos. Los indicadores nos permiten identificar unidades de información, dentro de un sistema, sobre las que se desea o se justifica la necesidad de valorar su nivel y tomar decisiones de mejora, entre otras. De aquí, que los indicadores deban estar justificados por su relevancia dentro del plan o programa. En un plan de intervención adquieren especial relevancia la planificación del plan de acción, los procesos implicados en la aplicación de la inter-

vención, y especialmente, los resultados o efectos conseguidos de acuerdo con los objetivos del mismo. La evaluación referida a la planificación y los procesos ayudarán a la mejora de los mismos en sus distintos componentes, pero será el logro de los objetivos o los resultados alcanzados quienes marquen el mejor criterio de la eficacia del plan de acción. Para Vera Smith (2009) los indicadores de impacto aportan información que permiten rastrear el éxito o fracaso de un programa en un impacto porque: a) identifican la característica o cambio, el cual muestra que se ha alcanzado un impacto; b) son observables y medibles y c) de manera usual se expresa como una cantidad o porcentaje de participantes que logran el impacto. No compartimos esta última característica ya que, si bien, en algunos casos, el indicador puede ser medido con este nivel de medida, también se puede llegar a valorar la magnitud del cambio en las personas y en la propia organización con tipo de mediciones más precisas que los porcentajes o frecuencias.

De acuerdo con el planteamiento que se viene realizando en este trabajo, se deben distinguir los efectos a corto plazo de aquellos que se manifiestan con el devenir del tiempo, como consecuencia de la transferencia del conocimiento o formación en la organización, generando cambios sustantivos en las personas y en el propio desarrollo de la organización. Son estos últimos los que producen cambios sostenibles en las organizaciones pero también los que implican mayores dificultades de identificación aunque su consolidación contribuye de forma importante al cambio, la innovación y la calidad de la propia organización. Tejada y Ferrández

(2007), basándose en el trabajo de Bien-cinto y Carballo (2004), definen cuatro grandes dimensiones que explican el impacto en la formación y que servirán de base de la identificación de indicadores para la evaluación:

- Satisfacción: Índice de calidad y correcto funcionamiento del programa.
- Valor añadido: Incremento de conocimientos tras haber participado en un programa de formación y su posterior transferencia al puesto de trabajo.
- Mejora del status profesional: Incremento de las competencias profesionales.
- Mejora organizacional: Incremento de las competencias institucionales.

Los indicadores de resultados obtenidos a largo plazo son aquellos que más relevancia debieran tener en la aplicación de un programa, pero son los que más pueden estar sujetos a cambios por la interacción con otras variables relativas a la idiosincrasia de la propia organización, de variables contextuales específicas o de aquellas otras no previstas que hayan podido intervenir con el tiempo y que inicialmente pudieran no haberse contemplado en el programa. Los efectos de variables secundarias o colaterales se incrementan con el devenir del tiempo y pueden marcar diferencias con los resultados previstos, en unos casos, mejorándolos, en otros, con efectos no previstos o emergentes que pudieran dar valor añadido a la organización.

### 3.3 Medida y recogida de la información.

La medida de las variables es un componente importante en cualquier proceso evaluativo y de investigación. Son los indicadores la base en la que se sustenta la medición para la recogida de la información.

La medida de variables de impacto también presenta dificultades más allá de las propias de la medición en general (Larrú, 2007; Pineda, 2011). Para Vera Smith (2009) se pueden señalar las siguientes:

1.- Participantes anónimos: servicios por teléfono o Internet. A nuestro juicio pueden ser también cuestionarios o escalas igualmente anónimas.

2. Asistencia de corto plazo, como cursos de formación.

3. Impactos a muy largo plazo: cambios culturales.

4. Respuestas no confiables de los participantes por diversos sesgos.

5. Impactos intangibles: capacitación en relaciones humanas o administración general.

6. Programas de mediación: intermediaciones, enlaces.

7. Actividades orientadas a toda la comunidad: actividades culturales.

8. Programas de intervención: salud, rechazo de drogas.

Sin duda, y, ateniéndonos al objetivo del trabajo, interesa especialmente la me-

didada de las variables que son indicadores del logro de los efectos o resultados de cualquier intervención, concretamente los obtenidos a medio o largo plazo. El rigor en la elaboración de los instrumentos y técnicas de recogida de la información son aspectos claves en la validez de los resultados obtenidos y, en consecuencia, en la toma de decisiones. Conseguir mediciones con instrumentos técnicamente elaborados que reúnan las características exigidas es una tarea importante.

Sin embargo, con frecuencia, los instrumentos utilizados no han sido estudiados técnicamente y presentan carencias relevantes. Algunos de los instrumentos más utilizados son cuestionarios o escalas para valorar los procesos o la satisfacción de los participantes como uno de los elementos de eficacia del programa. En otros, se utilizan técnicas más abiertas, como los grupos de discusión o las entrevistas semiestructuradas que permiten obtener información no prevista en algunos casos o explicación a algunos de los resultados. En estos casos la información debe ser tratada adecuadamente con técnicas que permitan analizar el contenido con rigor y sistematización, evitando valoraciones no fundamentadas.

La evaluación del impacto exige tomar varias mediciones, bien al inicio o al final únicamente, bien múltiples mediciones a lo largo de un mismo proceso donde pudiera haber varias intervenciones diferentes o una sola que ha podido ir progresivamente desencadenando resultados cambiantes a lo largo del tiempo, en un proceso de integración en la organización y en su interacción con otras variables específicas, pro-

bablemente no previstas pero que se introducen en un determinado momento. Sin duda, esta posible multiplicidad de mediciones puede plantear dificultades en cada una de las situaciones distintas en que se vaya a realizar el proceso de medición. En algunos casos, las mediciones iniciales pueden ser más o menos próximas a las de salida, cuando la evaluación se realiza inmediatamente, después de finalizar la aplicación del programa, pero en otras puede transcurrir mucho tiempo y precisar mediciones a lo largo del proceso y al final del mismo. En esta situación se pueden haber producido cambios relevantes, como consecuencia de intervenciones secuenciadas previstas o por modificaciones que se han debido realizar por los resultados de las valoraciones realizadas a lo largo del proceso, debiendo modificar o añadir algunos aspectos en la medición posterior y, evidentemente, en la final, si efectivamente se pretenden valorar efectos no previstos inicialmente.

## Conclusiones

Del análisis realizado en este trabajo acerca de la evaluación del impacto de las intervenciones que se realizan en las organizaciones a través de planes o programas de acción, como la formación, la implantación de un programa concreto, de un recurso, como (TIC), se pueden destacar algunas conclusiones relevantes.

1. El término impacto se utiliza para referirse a los efectos producidos como consecuencia de un plan de acción o de una intervención concreta. Ahora bien, mientras unos lo utilizan indistintamente para referirse a efectos inmediatos, obtenidos a la conclusión de un programa, otros aplican

este término para referirse específicamente a efectos obtenidos a medio o largo plazo, en la medida que dejan huella o producen un impacto en el tiempo que puede conducir a un cambio consolidado y sostenible. Es precisamente este sentido el que se ha defendido en este trabajo, ya que las organizaciones están interesadas fundamentalmente en aquellos programas o acciones que contribuyen a realizar cambios profundos en ellas, en la medida que además de producir efectos inmediatos en las personas, también generan cambios consolidados con el tiempo, integrándose en la organización, para mejorar el funcionamiento general de la misma, la innovación, la calidad y, en último término, su competitividad.

2. La evaluación del impacto es necesaria e imprescindible en la valoración de los programas o procesos de intervención para valorar los logros obtenidos, la rentabilidad de la inversión realizada, aspecto de máximo interés en tiempos de reducción de la disponibilidad de recursos, la magnitud de los cambios producidos a corto, medio y largo plazo y los factores relacionados con dicho cambio que contribuyen a incrementar su efecto o a aminorarlo. También es importante conocer los efectos secundarios o colaterales y el efecto de interacción que se produce en determinados contextos por sus características específicas y por la interferencia de variables no contempladas en el propio programa. Estos estudios son claves también para generalizar la aplicación a otras organizaciones o centros educativos, basados en evidencias probadas en otras organizaciones.

3. Aunque las evaluaciones del impacto van siendo cada vez más demandadas en

contextos educativos, sociales y de otro tipo, es bien cierto que hay una carencia importante de estudios de esta naturaleza, limitándose los denominados estudios de impacto a valorar fundamentalmente los objetivos logrados de forma casi inmediata a la finalización del programa, los procesos implicados, la satisfacción de los participantes o la eficacia percibida. Es evidente, que estos estudios son relevantes para mejorar los propios programas en su diseño y aplicación, pero, sin duda, son los resultados obtenidos a medio o largo plazo los que realmente interesan a las organizaciones comprometidas con el cambio, la innovación y la calidad.

4. El reducido número de estudios de impacto, entendido en el sentido defendido en este trabajo, tal y como se ha evidenciado en los análisis expuestos, relativos al impacto de la formación, se deben a numerosas causas. Entre ellas se pueden señalar algunas como las producidas por falta de recursos, resistencia a la evaluación, desconocimiento técnico de los modelos y procesos evaluativos, la falta de formación de los departamentos de recursos humanos, etc. Hay otras muy relevantes referidas a las dificultades de orden técnico relacionadas con cuestiones metodológicas. Entre ellas se han analizado las derivadas de los problemas de diseño, de la identificación de indicadores y la medida de las variables implicadas.

En relación con el diseño, los programas deben contemplar ya en su diseño la evaluación del propio programa, tanto los efectos inmediatos como los producidos a medio y largo plazo. De esta forma se podrán realizar evaluaciones consistentes,

pudiendo aplicar diseños de corte experimental y longitudinales, con mediciones previstas inicialmente y a lo largo del proceso hasta llegar a los resultados finales, contemplando las variables que se desean controlar, dando seguimiento para valorar las posibles variables que pueden intervenir en el tiempo y valorando la evolución y cambios de los efectos producidos.

Respecto a los indicadores, un diseño planificado para realizar estudios de impacto debe contemplar los indicadores del programa para valorar tanto el propio proceso como los resultados esperados a corto, medio y largo plazo, además de estar abierto a posibles efectos no previstos. Del mismo modo, la medida -aspecto clave en la evaluación- deberá llevar a instrumentos técnicamente probados para garantizar fiabilidad y validez de los resultados y conclusiones.

Todos estos problemas se incrementan cuando se refieren a estudios relativos a períodos de tiempo más o menos largos, por la dificultad de control de las variables implicadas, por la posibilidad de interferencia de variables intervinientes en el transcurso del tiempo, la necesidad de valorar efectos que pueden estar relacionados con los resultados planificados y otros emergentes que pudieran surgir en el proceso.

Como conclusión final, se destaca la necesidad e importancia de realizar este tipo de estudios de impacto, vinculados al programa, desde su diseño, y el reto de las organizaciones educativas para los próximos años en la mejora y generalización de estos procesos.

**Dirección para la correspondencia:** M<sup>a</sup> José Fernández Díaz, Facultad de Educación. Universidad Complutense de Madrid. C/Rector Royo Villanova, 1. 28040 Madrid. E-mail: mjfdiaz@edu.ucm.es.

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 27.VII.2012

## Bibliografía

AEDO, C. (2005) *Evaluación de impacto* (Santiago de Chile, Naciones Unidas. CEPAL: División de Desarrollo Económico).

ABDALA, E. (2004) La evaluación del impacto: tipos, modelos teóricos y proceso técnico, en *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Ver [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_eva/pdf/cap2.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_eva/pdf/cap2.pdf) (Consultado el 10.V.2012)

AGUILAR AGUILAR, M. A. (2009) *El impacto de la carrera de Economía de la BUAP en el mercado laboral: La visión de los egresados de la generación 1995-2000*. Ver <http://www.eumed.net/libros/2009b/559/> (Consultado el 12.V.2012).

BIENCINTO. CH. y CARBALLO, R. (2004) Revisión de modelos de evaluación de impacto en programas de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico, *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10:2. Ver [http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVE-v10n2\\_5.pdf](http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVE-v10n2_5.pdf) (Consultado el 18.V.2012).

CARBALLO, R. (1990) Evolución del concepto de evaluación: desarrollo de los modelos de evaluación de programas, *Bordón*, 42: 4, pp. 423-431.

COMITÉ DE AYUDA AL DESARROLLO (CAD) (2002) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, *Evaluation and Aid Effectiveness*, 6, (París, OCDE-DAC).

DÍAZ CASTILLO, L. A., MARTÍNEZ SANTA, J., RODRÍGUEZ IBAGUÉ, L.F. y LUNA LAGUNA, M. L. (2010) *Evaluación del impacto: definición y aplicación contextual en el ámbito educativo* (Bogotá, Colombia, Universidad del Rosario. Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud).

EGUIGUREN, M., LLINÁS, X y PONS, O. (2006) In-company training in Catalonia: organizational structure, funding, evaluation and economic impact, *International Journal of Training and Development*, 10:2, pp.140-163.

EPISE. (2000) *Evaluación de la formación en las empresas españolas* (Barcelona, EPISE).

FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J., ALVAREZ FERNÁNDEZ, M. y HERRERO TORANZO, E. (2002) *La dirección escolar ante los restos del siglo XXI* (Madrid, Síntesis).

GUZMÁN, M. (2005) *Metodología de evaluación de impacto*. (Santiago de Chile, División de Control de Gestión. Ministerio de Hacienda. Gobierno de Chile).

KENNEY-DONNELLY, P. (1976) *Manpower Training and Development* (Londres, Harrap).

LAMBERT, G. y OUEDRAOGO, N.(2008) Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems impact on organizational learning and process performance, *Total Quality Management*, 19:10, pp. 1071-1085.

LIBERTA BONILLA, B. E. (2007) Impacto, impacto social y evaluación de impacto, *Acimed*, 15:3. Ver [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_3\\_07/aci08307.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm) (Consultado el 15.V.2012).

LARRÚ, J. M. (coord.) (2007) *Evaluación en la Cooperación para el Desarrollo. Colección Escuela Diplomática 12*. Madrid. pp.109-133.

PINEDA HERRERO, P. (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones, *Educar*, 27, pp. 129-133.

PINEDA HERRERO, P. (2007) La formación continua en España: balance y retos de futuro. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, 13: 1, pp.22. Ver [http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1_2.htm). (Consultado el 12.V.2012).

PINEDA HERRERO, P. (2011) Medir el impacto de la formación, *Revista Formación XXI. Formación y empleo*, 18, octubre. Ver [http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Problematicas\\_del\\_impacto\\_de\\_la\\_Formacion\\_Continua.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineSection/2011/10/text/xml/Evaluacion\\_del\\_impacto\\_de\\_la\\_formacion.xml.html](http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Problematicas_del_impacto_de_la_Formacion_Continua.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineSection/2011/10/text/xml/Evaluacion_del_impacto_de_la_formacion.xml.html) (Consultado el 18.V.2012).

POPHAM, W. J. (1990) *Problemas y técnicas de la evaluación educativa* (Madrid, Anaya).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA. (2001) *Diccionario de la Lengua Española* (Madrid, Espasa Calpe. 22ª edición. 2 Vols.)

STUFFLEBEAM, D.L. y SHINKFIELD, A.J. (1995) *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica* (Barcelona, Paidós).

TEJADA FERNÁNDEZ, J. y FERRÁNDEZ LAFUENTE, E. (2007) La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones, *Revista Electrónica de Investigación Educativa (RELIEVE)*, 9:2, pp.15.

TEJADA FERNÁNDEZ, J. y FERRÁNDEZ LAFUENTE, E. (2011) Problemáticas del impacto de la Formación Continua, *Revista Formación XXI. Formación y empleo*. 18, octubre. Ver [http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Problematicas\\_del\\_impacto\\_de\\_la\\_Formacion\\_Continua.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineSection/2011/10/text/xml/Evaluacion\\_del\\_impacto\\_de\\_la\\_formacion.xml.html](http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/10/text/xml/Problematicas_del_impacto_de_la_Formacion_Continua.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineSection/2011/10/text/xml/Evaluacion_del_impacto_de_la_formacion.xml.html) (Consultado el 18.V.2012)

TORRES ZAMBRANO, G., IZASA MERCHÁN, L. y CHÁVEZ ARTUNDUAGA, L. M. (2004) Evaluación del impacto en las instituciones escolares de los proyectos apoyados por el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico "IDEP". Ver [www.umcc.cu/boletines/educede/boletin11/torres15.pdf](http://www.umcc.cu/boletines/educede/boletin11/torres15.pdf) (Consultado el 10.V.2012)

VALDÉS, M. (2008) La evaluación de impacto de proyectos sociales. Ver [http://scholar.google.es/scholar?q=La+evaluaci%C3%B3n+de+impacto+de+proyectos+sociales+de+Valdes&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.es/scholar?q=La+evaluaci%C3%B3n+de+impacto+de+proyectos+sociales+de+Valdes&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5) (Consultado el 18.V.2012)

VERA SMITH, F. (2009) Indicadores de impacto. Ver <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article2283> (Consultado el 25.V.2012)

### Resumen:

## Evaluación del impacto para un cambio sostenible en las organizaciones educativas.

El trabajo pretende justificar y valorar la importancia de la evaluación del impacto de los planes o programas de intervención en las organizaciones, en general,

y en las educativas, en particular, para conocer los cambios producidos en las personas y en las propias organizaciones, especialmente los consolidados en el tiempo que conducen a un cambio sostenible, la magnitud de dichos cambios y los factores determinantes de sus logros. Se parte de una aproximación conceptual al término impacto, referido a los efectos de una intervención, destacando el sentido que hace referencia a la "huella" que deja con el tiempo en una organización. Se señala la relación entre evaluación de impacto y cambio sostenible, analizando el sentido de la evaluación de impacto en su dimensión temporal, destacando las dificultades que plantea y profundizando en las de carácter metodológico, relacionadas con el diseño, los indicadores y la medida. El trabajo finaliza con las conclusiones derivadas del análisis realizado

**Descriptor:** Impacto, evaluación del impacto, cambio sostenible, organizaciones educativas.

### Summary:

## Impact evaluation for a sustainable change in educational organizations

The paper aims to justify and assess the importance of impact evaluation of plans or intervention programs in organizations in general and in the educational ones in particular, to know the changes taking place in people and organizations themselves, especially the long-lasting ones that lead to a sustainable change, the magnitude of those changes and the determinant factors of their achievements. It begins with a conceptual approach to the term impact considered as the effects of an

intervention, highlighting the sense that makes reference to the “footprint” left over time in an organization. It is also pointed out the relationship between impact evaluation and sustainable change, analyzing the meaning of impact evaluation in its temporary dimension, emphasising the difficulties it raises and studying in depth those of methodological character connected with design, indicators and measurement. The paper ends with the conclusions coming from the analysis carried out.

**Key Words:** Impact, impact evaluation, sustainable change, educational organizations.