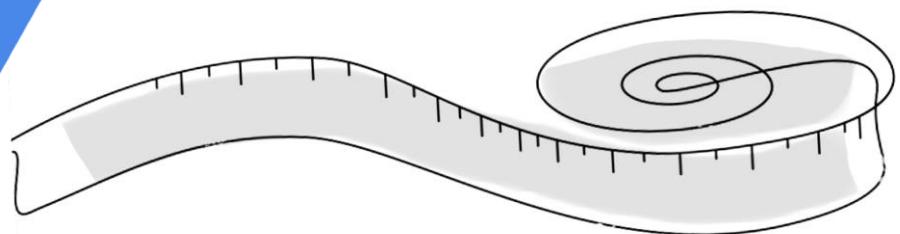


# IMPACTO MEDICIÓN INFORME



El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

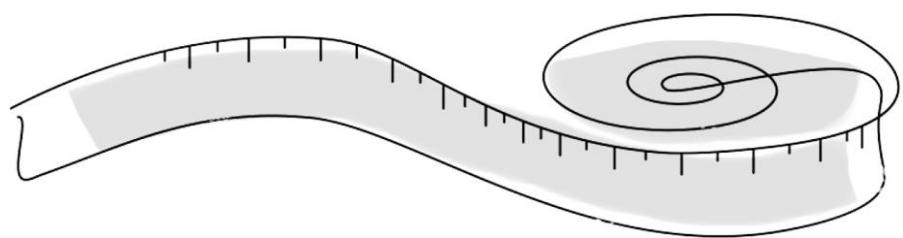
31 Agosto 2021



# Contenido

PREÁMBULO	5
1. UN MÉTODO DE MEDICIÓN DE IMPACTO A MEDIDA	6
A) Formalizar la carta del proyecto y los temas del estudio de impacto	7
B) Analizar las partes interesadas internas y externas	8
C) Completar el marco de evaluación	9
1) Preparar los indicadores	9
2) Organizar el flujo de información	11
D) Priorizar y planificar	12
2. MEDICIÓN DEL IMPACTO EN EL MARCO DEL PROYECTO EUROPEO ERASMUS SOFT SKILLS	+ 13
A. Impacto en los socios del proyecto	14
• ¿Quiénes son los socios del proyecto?	14
• ¿Cómo medir el impacto en los socios del proyecto?	16
• Herramientas para medir el impacto en los socios del proyecto	16
• El análisis DAFO	16
• Comentarios de los socios tras cada reunión transnacional	17
• Cuestionario	18
B. Impacto en los grupos destinatarios directos	19
• ¿Quiénes son los grupos destinatarios directos?	19
• ¿Cómo medir el impacto en nuestros grupos destinatarios directos?	19
• Herramientas para medir el impacto en los grupos destinatarios directos	21
• Un protocolo de contextualización y evaluación	21
• Zerobarrier	21
• Encuestas de satisfacción	22
C. Impacto en los grupos destinatarios indirectos	24
• ¿Quiénes son los grupos destinatarios indirectos?	24
• Método y herramientas para medir el impacto en los grupos destinatarios indirectos	24
• Plan e informe de comunicación externa	24
• Cuestionario para la evaluación de los actos de difusión	25
• Aplicaciones digitales	25
• Producciones y herramientas multilingües	26
CONCLUSIÓN	27
¿CÓMO PONERSE EN CONTACTO CON NOSOTROS?	28

# IMPACTO MEDICIÓN INFORME



## PREÁMBULO

En el mundo de los jefes de proyecto, a menudo oímos hablar de impacto e incluso de impacto social. La definición de impacto puede variar de un país a otro e incluso de un actor a otro, pero todos estarán de acuerdo en que el impacto de un proyecto se refiere a los cambios positivos o negativos, esperados o inesperados, causados por una intervención y atribuibles a ella. Estos cambios pueden ser de distinta naturaleza: sociales, económicos o medioambientales. Pero, ¿cómo evaluar el impacto de un proyecto y, más concretamente, de un proyecto de cooperación Erasmus+? Este es el tema del presente documento, que propone una metodología global de evaluación del impacto e ilustra esta metodología con ejemplos concretos del proyecto Erasmus + Soft skills que pueden utilizarse y transferirse a otros proyectos.

**El proyecto Erasmus+ Soft skills** forma parte de un enfoque que facilita el acceso a las soft skills, a personas con bajos niveles de cualificación con el fin de acelerar su integración profesional. En efecto, el dominio de una actividad profesional no sólo supone la puesta en práctica de competencias técnicas específicas del puesto de trabajo (hard skills), sino que también se basa en la movilización de soft skills. Con este fin, la asociación ha desarrollado un método, así como herramientas pedagógicas para la formación en Soft Skills. Para más información, no dude en ponerse en contacto con nosotros (datos de contacto en la p.29).

Este informe de medición del impacto se compone de la siguiente manera: en primer lugar, encontrará todas las claves para establecer un método de medición del impacto a medida, adaptable a todos los proyectos; en segundo lugar, el informe se centrará en el impacto del proyecto Erasmus+ Soft skills en los socios del proyecto y en sus grupos destinatarios. Por lo tanto, encontrará elementos transferibles que le serán útiles para sus proyectos, ya sean europeos o locales.

## 1. UN MÉTODO DE MEDICIÓN DE IMPACTO A MEDIDA

Como decíamos en el preámbulo, el impacto de un proyecto no es algo fácil de definir o incluso de medir. De hecho, medir el impacto de un proyecto es un proyecto en sí mismo que tiene sus propios objetivos, sus propios pasos, su propio calendario, su propio equipo dedicado y sus propias herramientas. Ya existen diferentes métodos para evaluar el impacto de un proyecto y, más concretamente, de un Erasmus+ del proyecto. Se puede pensar en el ejercicio Impact + desarrollado en el marco de un proyecto de cooperación europea transnacional coordinado por la agencia Erasmus + del Reino Unido en 2018, el informe de medición de impacto publicado por AVISE en Francia o el método SROI que consiste en crear un mapa de impacto.

Cada método tiene sus ventajas e inconvenientes y se adapta más o menos a una situación o proyecto concretos. En lugar de proponer otro método de medición del impacto, en las páginas siguientes encontrará un plan de acción que le ayudará a aplicar el método de medición del impacto que mejor se adapte a su proyecto. Este plan de acción consta de 4 pasos principales

- A) Formalizar la carta del proyecto y los temas del estudio de impacto
- B) Analizar las partes interesadas internas y externas
- C) Crear un marco de evaluación
- D) Priorizar y planificar

Seguir estos pasos le ayudará a formalizar su propia metodología de medición del impacto y le permitirá desarrollar un calendario operativo que le acompañará a usted y a su equipo durante toda la vida del proyecto y más allá.

Un punto muy importante a destacar: la medición del impacto no se hace sólo al final del proyecto. Se hace desde el principio del proyecto y continúa mucho después de su existencia. Por lo tanto, es muy importante definir el método de medición del impacto desde los primeros días del proyecto, lo que no significa que este método no pueda cuestionarse a lo largo de todo el proyecto.

## A) Formalizar la carta del proyecto y los temas del estudio de impacto

El primer paso de nuestro plan de acción para crear un método de evaluación de impacto a medida es formalizar una carta de proyecto. Esta carta debe caber en una página y reunir toda la información relacionada con su proyecto: las necesidades que aborda, la visión que tiene y la misión que se fija. Formalizar esta carta es a veces más difícil de lo que crees: cuantos más socios haya en tu proyecto, más tiempo te llevará responder a estas preguntas. De hecho, los socios de un proyecto no siempre tienen las mismas motivaciones para trabajar juntos ni la misma visión de cómo podrían ser los resultados del proyecto. Por tanto, formalizar juntos una carta de proyecto no sólo es útil para elaborar un método de evaluación de impacto, sino que también garantiza que todos comparten la misma imagen del proyecto.

### **¿Cómo formalizar la carta del proyecto?**

Nada más sencillo: basta con responder juntos a las 3 preguntas principales que figuran a continuación y formalizar estas respuestas por escrito:

- 1) ¿A qué necesidad social responde nuestro proyecto? ¿De dónde partimos? ¿Cuál es el problema? ¿Por qué es un problema? ¿Cuál es la magnitud del problema? ¿Qué visión del mundo tiene el proyecto?
- 2) ¿Qué queremos en su lugar? ¿Cómo veremos que lo hemos conseguido? (Elementos descriptivos de la visión)  
En esta pregunta no hablamos del proyecto en sí, sino del sueño que hay detrás.
- 3) ¿Cuál es la misión del proyecto?  
¿Cuál es su objeto de trabajo? ¿Qué no hará?  
En esta pregunta dejamos el sueño para hablar de las misiones concretas del proyecto.

Una vez formalizada la carta del proyecto, es importante tomarse un tiempo para reflexionar sobre lo que está en juego en la evaluación de impacto: en otras palabras, ¿por qué estamos haciendo una evaluación de impacto? Si no se responde a esta pregunta, se corre el riesgo de perderse en la evaluación de impacto y no saber por dónde empezar. También en este caso, nada mejor que formalizar la respuesta a esta pregunta. Para ayudarle a responderla, pregúntese qué espera del proyecto, qué le aportará concretamente.

## B) Analizar las partes interesadas internas y externas

Ahora que ya se ha formalizado la carta del proyecto y que todo el mundo tiene claros los aspectos del estudio de impacto, ha llegado el momento de analizar y cartografiar a los interesados en el proyecto. En efecto, es sobre estas partes interesadas sobre las que un proyecto tiene un impacto y es, por tanto, con estas mismas partes interesadas con las que se puede evaluar el impacto de un proyecto.

A modo de recordatorio, una parte interesada es un actor individual o colectivo (una persona, una empresa, una asociación, una agrupación, etc.) que se ve afectado de forma activa o pasiva (directa o indirectamente) por un proyecto. Se trata de personas que tienen un interés en el resultado de su proyecto y que se verán afectadas por él de un modo u otro.

En la gestión de proyectos podemos distinguir entre partes interesadas clave:

- El cliente/beneficiario: usuario directo del producto o servicio generado por el proyecto.
- El gestor del proyecto: la persona que dirige y coordina el proyecto.
- El equipo del proyecto: las personas que ejecutan el proyecto siguiendo las instrucciones del director del proyecto.
- El promotor/financiador: el que financia el proyecto (puede haber varios)

Dependiendo del proyecto, pueden intervenir otras partes interesadas, como vendedores/proveedores, subcontratistas, empresas de servicios públicos o amigos/familiares de los clientes/beneficiarios.

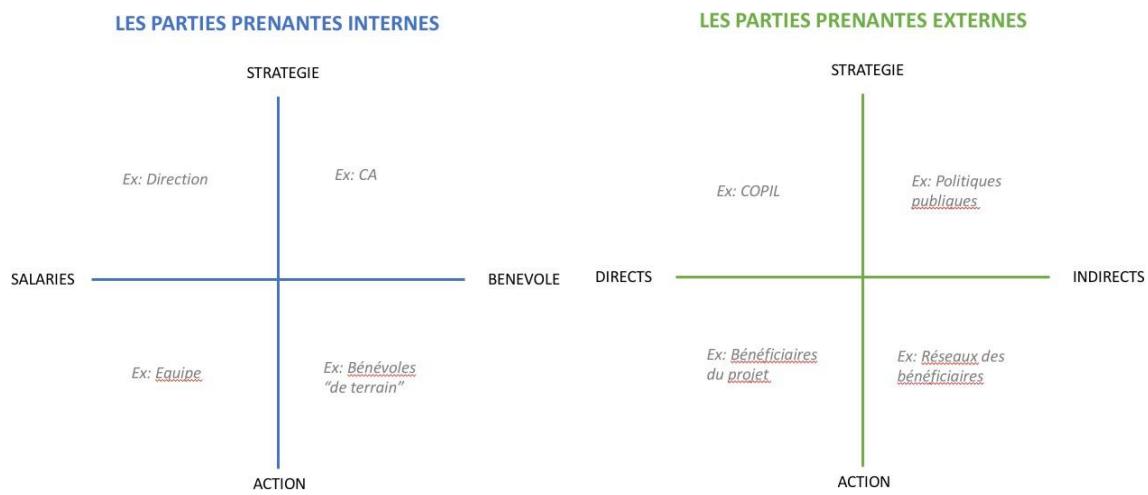
La forma más fácil de trazar un mapa de todas las partes interesadas y no olvidarse de ninguna es distinguir entre partes interesadas internas y externas del proyecto.

Una parte interesada interna es una parte interesada que pertenece al proyecto, mientras que una parte interesada externa es una parte interesada que no pertenece al proyecto. Si tomamos el ejemplo de una empresa, las partes interesadas internas serán todas las personas que trabajan directamente en la empresa, como los directivos, el consejo de administración, los voluntarios o el equipo del proyecto, mientras que las partes interesadas externas serán las personas que no forman parte directamente de la empresa pero que tienen un vínculo con ella, como el comité de dirección, las políticas públicas, los clientes y beneficiarios, los subcontratistas, etc...

Para mapearlos y no olvidarte de ninguno, no dudes en crear tus cuadrículas de partes interesadas y colocar en ellas a todos los actores según los siguientes criterios:

- Para las partes interesadas internas: ¿son más operativas o estratégicas? ¿Son voluntarios o empleados?
- Para las partes interesadas externas: ¿están directa o indirectamente vinculadas al proyecto? ¿son más operativas o estratégicas?





Una vez más, le recomendamos encarecidamente que realice este ejercicio con el mayor número de personas posible para no olvidar a ninguna de las partes interesadas. Olvidar a una parte interesada es una forma de reducir el impacto de un proyecto, así que no dudes en tomarte el tiempo necesario para este paso.

### C) Completar el marco de evaluación

Ahora que ha formalizado la carta del proyecto, aclarado los temas del estudio de impacto y trazado el mapa de todas las partes interesadas, puede empezar a cumplimentar el formulario de evaluación que puede descargar en [www.zerobarrier.eu](http://www.zerobarrier.eu) o [www.softskills-project.eu](http://www.softskills-project.eu). Esta cumplimentación se realiza en dos pasos y debe hacerse lo antes posible en el proyecto para que pueda aplicarse de forma natural y sencilla.

#### 1) Preparar indicadores

El primer paso consiste en asignar al menos un indicador a cada parte interesada. Pero, ¿qué es un indicador y cómo se procede?

Un indicador es un instrumento utilizado para proporcionar indicaciones/información sobre un fenómeno concreto. A menudo se distingue entre indicadores de resultados, indicadores de rendimiento e indicadores de impacto. Lo que los distingue es sobre todo su temporalidad:

- Los indicadores de resultados se miden a corto plazo
- Los indicadores de resultados se miden a medio plazo
- Los indicadores de impacto se miden a largo plazo

¿Cómo vincular uno o varios indicadores a una parte interesada?

Para ello, le sugerimos que complete la primera parte del marco de evaluación



INDICATORS						
For WHOM?	WHAT? (criteria)	TEMPORALITY	MEASURE	TYPE OF TOOLS	INDICATORS	
The stakeholders of the project -> Stakeholder grid	What is expected from the project? Impact hypotheses that will become criteria (human, ecologic, economic, social impact)	Is it long term or short term? When do I get the information back? =Anticipation Short Medium Long	(qualitative, quantitative / subjective, objective) GAP (X compared to Y) - Present self VS past self (X in 2019 X in 2020) - Present self VS ideal self (projection) - Self VS others	direct (formal) - indirect (informal) the further away from the action, the further away from the stakeholders, the more indirect the tool is - collective - individual.	What does this mean in practice?	

- a) Defina uno o varios **criterios** para cada parte interesada. (Columna 2)

En primer lugar, debemos plantearnos la pregunta "¿Qué espera la parte interesada del proyecto? Podemos hacer hipótesis de impacto que se convertirán en criterios (impacto humano, ecológico, económico) o podemos ir directamente a la parte interesada y preguntarle por su interés y motivaciones en el proyecto

- b) Defina el **marco temporal** de la evaluación. (Columna 3)

Una vez definido el criterio, hay que saber si se va a evaluar a largo, medio o corto plazo; la idea es saber cuándo hay que recoger la información.

Cuanto más largo sea el plazo, más difícil será recopilar la información y más habrá que anticiparse para establecer el marco de evaluación y disponer de la información que se busca.

- c) Defina el **modo de medición**. (Columna 4)

Existen distintos tipos de unidades de medida: cualitativas (relacionadas con la calidad de lo que se quiere medir) VS cuantitativas (relacionadas con la cantidad de lo que se quiere medir) Y subjetivas (relacionadas con la opinión de una persona concreta) VS objetivas (no relacionadas con la opinión de alguien).

Independientemente de la unidad de medida utilizada, le recomendamos encarecidamente que utilice medidas de desviación (es decir, X frente a Y (siendo Y una medida de referencia)).

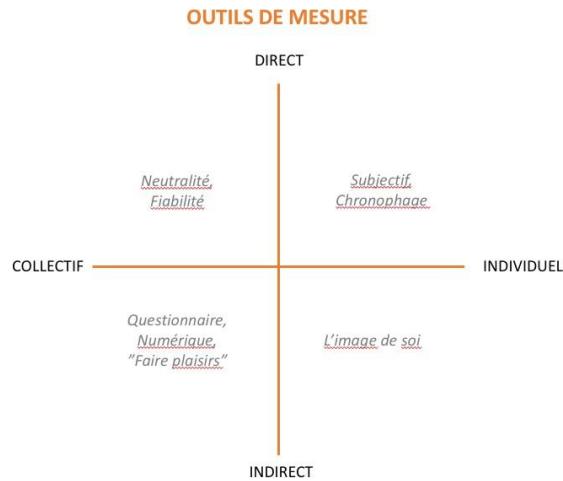
Existen 3 categorías de medidas de desviación:

- Yo presente VS yo pasado (X en 2019 VS X en 2020)
- Yo actual VS yo ideal (proyección: X en 2019 VS acción ideal en 2025)
- Uno mismo VS otros (mi acción VS una acción similar)

- d) Defina el tipo de **herramientas de medición**. (Columna 5)

Existen herramientas más o menos directas o indirectas y herramientas colectivas o individuales. Una herramienta directa es una herramienta "formal", mientras que una herramienta indirecta es una herramienta "informal". Cuanto más alejada de la acción, cuanto más alejada de las partes interesadas, más indirecta e informal es la herramienta. Cuanto más directa y colectiva sea la herramienta, más neutral y fiable será la medición, pero cuanto más indirecta e individual sea la herramienta, más reflejará la imagen de una persona. Cuanto más colectiva e indirecta sea la herramienta, más entrará en juego la noción de "agradar" (pensamos en particular en

la satisfacción de las encuestas que todos respondemos después de un curso de formación), cuanto más individual y directa sea la herramienta, más subjetiva y lenta será.



Revisando estas 5 primeras columnas para cada fila, podemos vincular indicadores coherentes a cada parte interesada y llenar la sexta columna. Sin embargo, a veces estas cinco columnas no nos permiten encontrar un indicador adecuado. En este caso, le aconsejamos encarecidamente que consulte el repositorio de indicadores de impacto desarrollado por la UDES (Unión de Empresarios de la Economía Social y Solidaria) en Francia en el marco del proyecto Valor'ESS, que incluye 42 indicadores innovadores.

Una vez listos los indicadores, podemos pasar a la segunda parte para completar el marco: la organización del flujo de información.

## 2) Organizar el flujo de información

Disponer únicamente de indicadores no nos permitirá medir el impacto del proyecto. De hecho, es vital organizar la recogida de datos, es decir, saber qué medios (humanos, materiales, etc.) son necesarios para medir lo que queremos plantear y qué métodos facilitarán la tarea. Para ello, basta con llenar las 4 últimas columnas del formulario de evaluación.

ORGANIZATION OF DATA COLLECTION			
SUPPORTS	MEANS	DANGER	MODALITIES
Who is needed?	What is needed	dangers and obstacles encountered	How to do it concretely? such an individual interview? keeping an attendance register to be signed at each visit? a satisfaction questionnaire? a follow-up of the visits on the web page? the results of an evaluation? etc. ...



a) ¿Qué **ayudas** se necesitan? (Columna 6)

Aquí tienes que definir si necesitas apoyo para poder recopilar los datos: ¿quién es necesario para obtener la información?

b) ¿Qué **recursos** necesitamos? (Columna 7)

Al igual que en el punto anterior, aquí se trata de saber qué se necesita para recopilar los datos. ¿Qué herramientas y recursos se necesitan?

c) ¿Hay **atascos**? (Columna 8)

Se trata de estimar si encontraremos obstáculos o peligros en la recogida de la información. ¿Cuáles son los riesgos y obstáculos que hay que prever para asegurarse de que podremos acceder a la información esperada?

d) ¿**Cuáles son las modalidades concretas**? (Columna 9)

Por último, tendrá que definir la estrategia que se utilizará en función de las otras 8 columnas: ¿Cómo hacerlo concretamente? ¿Entrevista telefónica individual? ¿Llevar un registro de asistencia? ¿Cuestionario? Esta última columna es la traducción de un indicador en una acción concreta.

## D) Priorizar y planificar

Ahora que su marco está debidamente completado, es el momento de priorizar la información que debe recopilarse. En este paso hay que tener en cuenta dos aspectos muy importantes: el tiempo y el presupuesto. En efecto, hay que ser realista y preocuparse por el tiempo que puede llevar determinada información frente a otras, al igual que hay que preocuparse por los costes que pueden generar determinados gastos.

El establecimiento de prioridades debe realizarse entre el director del proyecto y el equipo del proyecto y estar en consonancia con la carta del proyecto y las cuestiones del estudio de impacto. Le recomendamos que tenga entre 7 y 12 criterios a observar por proyecto y que los elija cuidadosamente para que reflejen lo mejor posible el impacto del proyecto.

Una vez que haya priorizado estos criterios, tendrá que crear un calendario que le recuerde cada vez que usted/un evaluador de impacto tendrá que recopilar información y analizarla.

## 2. MEDICIÓN DEL IMPACTO EN EL MARCO DEL PROYECTO EUROPEO ERASMUS + SOFT SKILLS

En el marco del proyecto europeo Soft skills Erasmus +, utilizamos herramientas que nos permitieron evaluar determinados aspectos del impacto de nuestro proyecto en los socios del proyecto y en nuestros grupos destinatarios directos e indirectos. Así, utilizando el plan de acción descrito anteriormente, definimos nuestro marco de evaluación, priorizamos los puntos que nos parecían más importantes y desarrollamos las herramientas adecuadas en relación con los puntos en cuestión.

El programa Erasmus+ apoya financieramente una amplia gama de acciones y actividades en los ámbitos de la educación y la formación, la juventud y el deporte, y ofrece así a las organizaciones participantes la oportunidad de trabajar en asociaciones internacionales y de desarrollar y compartir prácticas innovadoras. En el ámbito de la educación y la formación profesionales, el programa pretende dar al público destinatario la oportunidad de mejorar sus competencias y aumentar su empleabilidad.

Muchas organizaciones asociadas pueden participar en el programa Erasmus+: asociaciones, instituciones, cuyas actividades cuentan con el apoyo del programa.

A modo de recordatorio, en el marco de un proyecto Erasmus, el impacto de un proyecto se define de la siguiente manera en la guía del programa: "*El impacto es el efecto que la actividad realizada y sus resultados tienen sobre las personas, las prácticas, las organizaciones y los sistemas. La difusión y la explotación de los planes de resultados pueden ayudar a maximizar el efecto de las actividades desarrolladas para que tengan un impacto sobre los participantes inmediatos y los socios en los años venideros. También deben tenerse en cuenta las ventajas para las demás partes interesadas a fin de lograr una mayor diferencia y sacar el máximo partido del proyecto.*"

Así, en el marco del proyecto Erasmus+ Soft skills, quisimos centrarnos en el impacto que el proyecto tendría en el coordinador del proyecto y en los socios, pero también en nuestros grupos destinatarios directos e indirectos

## A. Impacto en los socios del proyecto

### ¿Quiénes son los socios del proyecto?

Muchas organizaciones asociadas pueden participar en el programa Erasmus+: asociaciones, instituciones, cuyas actividades cuentan con el apoyo del programa.

En el marco de un proyecto europeo K2, una organización puede ser el promotor o el socio del proyecto, lo que implica diferentes funciones y misiones.

Funciones del promotor del proyecto :

- Animar la asociación: dar vida al proyecto y coordinar a los socios;
- Presentar el expediente durante las convocatorias de proyectos europeos;
- Ser el referente e interlocutor del Secretariado Técnico Conjunto (STC), la Autoridad de Gestión o la Comisión Europea;
- Ser legalmente responsable del cumplimiento de las condiciones del convenio de subvención;
- Estimular la notificación de los gastos de los socios, coordinar la solicitud de pago y garantizar la transferencia de la subvención europea a los socios;
- Redactar los informes de ejecución y todos los documentos relativos al proyecto, a petición del responsable del programa;
- Demostrar una voluntad real de asumir la responsabilidad de "coordinador".

Papel de los socios :

- Participar en la ejecución del proyecto;
- Facilite el proceso en el territorio o sector que se le haya asignado en el acuerdo de asociación;
- Responder a las solicitudes de la persona que coordina el seguimiento administrativo y contable del proyecto;
- Promover el intercambio;
- Dar vida al proyecto.

El partenariado del proyecto Erasmus + Soft skills está formado por instituciones y asociaciones que apoyan acciones en los sectores de la educación de adultos y la formación profesional: el consorcio está compuesto por 9 socios de 5 países diferentes.

Cada uno de los socios es una organización sin ánimo de lucro o una empresa social dirigida a un público alejado del empleo o en situación de discapacidad

Aunque cada organización asociada trabaja en el campo del aprendizaje permanente y tiene

objetivos comunes de bienestar e integración social de las personas alejadas del empleo, prestan servicios diferentes: servicios de guardería, viviendas tuteladas, educación y formación profesional, empleo, empresas de trabajo adaptado, servicios de apoyo a personas en riesgo de exclusión o en situación de exclusión, servicios orientados, hacia la discapacidad o no (...)

	<i>País</i>	<i>Sector de actividad</i>
<b>Oportunidad B</b>	Austria	Presta servicios sociales para todas las edades y todos los ámbitos de la vida, incluidos la educación y el trabajo: ayuda al empleo, apoyo y asesoramiento laboral, talleres protegidos, ...
<b>Le Plope</b>	Bélgica	Centro de formación e integración socioprofesional para personas con discapacidad
<b>Trabajo</b>	Bélgica	Empresa de formación en alternancia para personas poco cualificadas
<b>Asociación Española de Escuelas de Segunda Oportunidad</b>	España	Red para la integración y formación de jóvenes con baja cualificación
<b>Peñascal S. Coop</b>	España	Centro de formación y empresa de inserción para personas desfavorecidas y en riesgo de exclusión
<b>Consejo de Escritores</b>	Francia	Empresa de integración, Empresa adaptada, Empresa de servicios personales, Centro de formación
<b>Solivers</b>	Francia	Cooperativa sociedad de interés colectivo
<b>Les Z'ailes</b>	Francia	Estrategia y gestión de proyectos innovadores
<b>CUDV DRAGA</b>	Eslovenia	Centro de formación y atención a discapacitados

## ¿Cómo medir el impacto en los socios del proyecto?

Es importante medir el impacto del proyecto en los socios a lo largo de su ejecución. Esto es especialmente importante en un proyecto Erasmus+, ya que suele reunir a entidades de diferentes países, diferentes orígenes, diferentes culturas y, por tanto, diferentes necesidades y expectativas.

Para ello, la asociación puede acordar colectivamente una metodología que incluya diferentes herramientas. Es preferible que la metodología incluya datos cuantitativos y cualitativos. Puede incluir un análisis socioeconómico del proyecto para cada socio (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas) para evaluar las necesidades a nivel de cada socio al inicio del proyecto y luego un seguimiento, teniendo en cuenta el contexto general de la ejecución del proyecto.

También es importante recoger y analizar las impresiones y sentimientos de los socios sobre el proyecto, por ejemplo durante las distintas reuniones transnacionales. También puede utilizarse un cuestionario final en el que se pida a cada socio que evalúe el impacto en su organización.

En el proyecto de competencias interpersonales acordamos una metodología de este tipo, que se utilizó durante toda la aplicación. Las herramientas se describen a continuación. A largo plazo, uno de los factores clave es comprobar si el proceso de competencias interpersonales desarrollado ha ayudado a las organizaciones asociadas a mejorar sus procesos y a apoyar mejor a las personas desfavorecidas.

## Herramientas para medir el impacto en los socios del proyecto

### **El análisis DAFO**

El método DAFO consiste en identificar y comparar los factores positivos y negativos del entorno interno y externo. Realizar este análisis permite evaluar la relación del socio con su contexto y su entorno y ayuda a evaluar la situación socioeconómica en relación con el proyecto. Se puede utilizar un cuadro sinóptico:

Los puntos fuertes son los factores internos del socio que le confieren una ventaja sobre otros proyectos y/o métodos.	Las debilidades son factores internos negativos que pueden mejorarse.
Las oportunidades son situaciones externas, propias del entorno en el que se desenvuelve el socio, que pueden darle una ventaja competitiva y en la que puede basarse	Las amenazas son situaciones externas desfavorables que pueden influir negativamente en los resultados del proyecto para el socio.

El análisis DAFO ofrece una visión general del proyecto y una perspectiva de su posicionamiento en el entorno de los socios.

Para el proyecto de competencias interpersonales, cada socio realizó tres análisis DAFO: uno al principio del proyecto, otro a mitad y otro al final.

Estos diferentes análisis DAFO han sido analizados por el coordinador del proyecto, que ha adaptado su gestión o el giro que estaba tomando el proyecto gracias a las opiniones compartidas por los socios. La idea de hacerlo en 3 temporalidades diferentes también permitió ver si las amenazas que se habían detectado al principio del proyecto persisten, si aparecen nuevas debilidades o si las cosas van mejorando.

Así, un punto débil que aparecía en los primeros análisis DAFO de los socios era el hecho de que el proyecto no estaba necesariamente claro para todos después del primer seminario. El coordinador del proyecto hizo una aclaración en el segundo seminario, por lo que los comentarios sobre la claridad del proyecto dejaron de aparecer en el segundo y último análisis DAFO. Otro punto débil que se destacaba a menudo era el nivel de inglés de cada socio: para actuar sobre este punto, el coordinador detectó a las personas con mejor nivel para realizar la corrección de pruebas e hizo de ello un punto de honor para que cada socio pudiera disponer al final del proyecto de las producciones accesibles en su lengua materna. Por último, una amenaza que aparecía en los dos primeros DAFO pero que desapareció al final del proyecto es la complementariedad de nuestro proyecto con lo que ya se hace hoy en día. En efecto, el coordinador y los socios tuvieron que estar atentos para proponer herramientas innovadoras que aportaran algo nuevo.



### **Comentarios de los socios tras cada reunión transnacional**

Para ajustar lo más posible los elementos del proyecto a las necesidades de los socios, a lo largo del proyecto deben recogerse y analizarse periódicamente sus impresiones y sentimientos.

Para el proyecto Soft Skills, el comité directivo que se reunía después de cada reunión transnacional era el momento ideal para hacerlo. Cada socio reflexionaba sobre el proyecto y la reunión, y compartía sus impresiones, así como sus temores y preocupaciones. Este feedback se anotaba sistemáticamente y contribuía a mejorar nuestros seminarios y nuestra gestión diaria del proyecto. Esto fue especialmente importante en el difícil contexto de Covid-19, que nos obligó a hacer ajustes.

### **Cuestionario**

Un cuestionario es una técnica de recogida de datos que adopta la forma de una serie de preguntas. Permite recoger una gran cantidad de datos, incluidos testimonios u opiniones.

En el caso del proyecto Soft Skills, se envió un cuestionario final a cada socio para recoger datos cuantitativos y cualitativos sobre el proyecto y su impacto.

Una pregunta clave incluida en el cuestionario es, por ejemplo, "¿Cómo piensa utilizar el enfoque de las capacidades interpersonales en otros proyectos locales, nacionales o europeos?" Esta pregunta nos permitió reunir elementos sobre los puntos fuertes de nuestro proyecto. Siete de los nueve socios elogiaron la gestión del proyecto Soft Skills y parecen dispuestos a reutilizar herramientas como los cuadros de informes de gastos, los planes de trabajo, los GANTT o la celebración sistemática de un comité de dirección al final de cada seminario.

Otra pregunta clave fue "¿Qué actividades van a mantener cuando ya no se paguen los fondos europeos?" Todos los socios podrían haber dicho que pondrían las herramientas a disposición en la página web. En cambio, muchos ya están planificando y han empezado a integrar las competencias interpersonales en su vida diaria, en sus programas de formación más globales. Algunos socios ya han sido contactados por clientes potenciales que buscan desarrollar habilidades blandas para sus empleados.

## B. Impacto en los grupos destinatarios directos

### ¿Quiénes son los grupos destinatarios directos?

Para los proyectos Erasmus+ relacionados con el ámbito de la educación y formación profesionales, se definen varios grupos destinatarios, incluidos aprendices y estudiantes, profesionales, formadores y personal de organizaciones de educación y formación profesionales, así como profesionales que trabajan en empresas (por ejemplo, empresas de inserción).

Es importante definir los grupos destinatarios directos del proyecto y asegurarse de que el trabajo realizado será útil para estos grupos destinatarios. Las producciones y materiales desarrollados deben ser adaptables en diferentes contextos.

El proyecto Erasmus+ Soft skills sigue el enfoque de facilitar el acceso a las soft skills a las personas con baja cualificación para acelerar su integración profesional. El dominio de una actividad profesional no solo requiere la puesta en práctica de competencias técnicas específicas del puesto de trabajo (competencias duras), sino que también se basa en la movilización de competencias blandas, especialmente para este grupo objetivo de personas desfavorecidas o con discapacidad.

El proyecto Soft skills se centró en el desarrollo de un "proceso de adquisición de soft skills", que incluye un método así como herramientas pedagógicas, dirigido a personas con un bajo nivel de cualificación y/o discapacidades en soft skills. Los productos desarrollados están destinados a dos grupos destinatarios directos, relacionados con la actividad principal de las organizaciones asociadas:

- Formadores/supervisores técnicos/tutores/evaluadores que trabajen en una organización de educación y formación profesional o en una empresa de inserción.
- Personas desfavorecidas: jóvenes con un bajo nivel de cualificación, discapacitados o personas excluidas del mercado laboral. Pueden estar matriculados en una organización de educación y formación profesional o trabajar en una empresa de inserción laboral. En nuestro proyecto, utilizamos el término genérico "alumnos".

### ¿Cómo medir el impacto en nuestros grupos destinatarios directos?

Los proyectos apoyados en el marco de la Acción Clave 2 pretenden producir resultados tales como programas innovadores de educación y formación acordes con las necesidades y expectativas de los respectivos grupos destinatarios. También pueden ser procesos nuevos o mejorados de reconocimiento y validación de competencias en EFP, o prácticas nuevas o mejoradas para satisfacer las necesidades de los grupos destinatarios con menos oportunidades, por nombrar algunos.

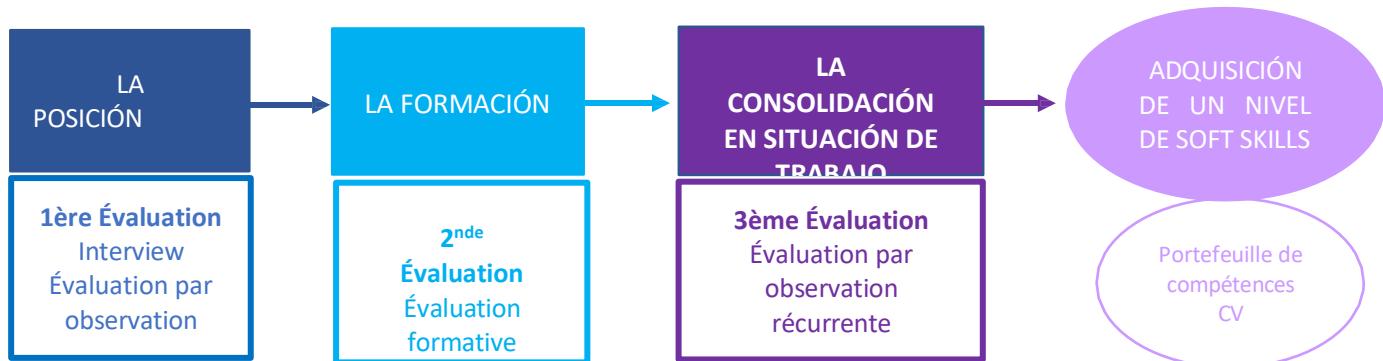


Las actividades de aprendizaje, enseñanza y formación (APF) son elementos importantes de los proyectos Erasmus+. En estas actividades, el programa de formación desarrollado se pone en práctica con un número limitado de participantes de todos los países socios. Durante estos eventos, se evalúa el impacto en los grupos destinatarios previstos y los resultados se tienen en cuenta en la mejora y finalización de los productos desarrollados.

En cuanto a las actividades de aprendizaje, enseñanza y formación, el proyecto de competencias interpersonales ha seguido un enfoque de dos vías: El proceso de adquisición de habilidades blandas desarrollado por los socios incluía un programa de formación y evaluación de habilidades blandas para los alumnos, así como formación para formadores con el fin de apoyar a los formadores que dirigen este proceso de adquisición. Ambos se pusieron a prueba en un experimento para medir el impacto en el grupo destinatario respectivo.

La evaluación y validación de los conocimientos y competencias adquiridos durante un proceso de adquisición puede considerarse una forma específica de medición del impacto, ya que sus resultados reflejan el progreso de los participantes durante este proceso y, por tanto, el impacto de la formación en su nivel de cualificación.

El proceso de adquisición de competencias interpersonales desarrollado en el proyecto incluye un protocolo de colocación y evaluación que describe la metodología para la evaluación de competencias interpersonales basada en el sistema ECVET. Esta metodología, a lo largo de las tres etapas principales y en 4 niveles, también puede utilizarse para medir el impacto del proceso de adquisición en el primer grupo destinatario (personas desfavorecidas), reflejando sus progresos y logros.



Esta imagen muestra que la medición del impacto es un elemento omnipresente en todas las etapas del proceso de adquisición de competencias interpersonales. Comparando los resultados de esta primera evaluación con los de la tercera, es posible medir el progreso/éxito del proceso para cada participante. Al incluir evaluaciones formativas en las sesiones de formación, los formadores pueden evaluar el éxito de la formación y, si es necesario, adaptar

su programa para aumentar el impacto en los alumnos.

Una vez finalizado el proceso de formación, es importante medir el impacto "final" en el grupo o grupos destinatarios, dado el objetivo principal del proyecto. Para ello, es necesario examinar los efectos a largo plazo en el grupo o grupos destinatarios.

Para el proyecto de competencias interpersonales, esto significa para las personas desfavorecidas: ¿Facilitó el proceso de competencias interpersonales desarrollado en el proyecto su integración social y profesional?

Diferentes indicadores son útiles, por ejemplo el número de personas que encontraron un empleo, la calidad del empleo encontrado, la longevidad del contrato, el impacto percibido en su vida cotidiana y profesional, .....

Y para los formadores:

¿El proceso de competencias interpersonales desarrollado en el proyecto les ha ayudado a poner en práctica programas de formación en competencias interpersonales para el grupo destinatario? ¿Integran (mejor) las competencias interpersonales en su trabajo diario con los alumnos?

Varios indicadores son útiles, como el número de formaciones en competencias interpersonales realizadas, la percepción de los formadores (si se sienten mejor equipados para formar en competencias interpersonales), etc.

## Herramientas para medir el impacto en los grupos destinatarios directos

### **Un protocolo de colocación y evaluación**

Las evaluaciones proporcionan al formador y al alumno información sobre el estado y el progreso de la formación. Los criterios predefinidos y/o normalizados garantizan una evaluación objetiva y la comparabilidad de los resultados.

Una serie de herramientas permite evaluar a los alumnos durante el proceso de adquisición de competencias interpersonales:

- Una prueba de nivel: realizada antes del inicio del programa de formación para conocer el nivel de competencias interpersonales de los participantes. Los resultados de esta primera evaluación que describe la situación inicial pueden compararse con los resultados de la última evaluación.
- Una evaluación formativa: se utiliza para evaluar el progreso del aprendizaje. El objetivo principal es poner de manifiesto las dificultades del alumno y proporcionar información sobre lo que se ha aprendido o lo que hay que mejorar durante la formación o durante la consolidación en la situación laboral.
- Evaluación recurrente por observación: evalúa la aplicación práctica de los nuevos conocimientos adquiridos durante la formación y determina si se ha adquirido o no un

determinado nivel de competencias interpersonales. Puede compararse con los resultados de la primera evaluación para medir los progresos.

Es la comparación de los resultados lo que nos permitirá evaluar el impacto de nuestra formación en los alumnos. De los 98 alumnos que hemos formado durante los experimentos de abril, mayo y junio de 2021, 70 han podido ser evaluados en una situación laboral y 62 han validado el nivel al que habían sido formados. Por tanto, han aumentado sus competencias gracias a la formación recibida.

### **Zerobarrier**

La formación profesional sigue planes y programas de formación (normalizados). Al final de los itinerarios de aprendizaje, se certifican los conocimientos, actitudes y aptitudes adquiridos.

Para validar el éxito de un programa de formación, es necesario hacer un seguimiento de los progresos de los alumnos allá donde vayan.

Como parte del proyecto de competencias interpersonales, la plataforma digital de formación y evaluación Zerobarrier se ha adaptado y ampliado para cartografiar todo el proceso de adquisición de competencias interpersonales y gestionar todos los datos relacionados con las sesiones de colocación, formación y evaluación de competencias interpersonales de los alumnos: puede utilizarse para hacer un seguimiento de las sesiones de formación, registrar los resultados de la prueba de colocación o las evaluaciones y generar CV y carteras de competencias. Así, la medición del impacto también puede apoyarse en las funciones de elaboración de informes de la aplicación Zerobarrier. Podremos hacer un seguimiento de las 98 personas formadas y ver sus progresos si siguen trabajando en organizaciones que utilizan la aplicación Zerobarrier.

### **Encuestas de satisfacción**

Junto a la evaluación del rendimiento de los participantes en un programa de formación, otro aspecto relevante es la calidad del propio programa de formación. Las encuestas de satisfacción son una herramienta habitual para recabar la opinión de un grupo objetivo sobre la calidad de un servicio o programa. También se pueden realizar encuestas para medir los efectos a largo plazo del servicio/programa.

Durante el proyecto de competencias interpersonales, se elaboraron varias encuestas de satisfacción para los distintos grupos destinatarios. Al final de la formación en competencias interpersonales para los alumnos y al final de la formación para los formadores, estas encuestas nos dan una visión general de las opiniones y sentimientos de los alumnos y formadores sobre las sesiones de formación a las que han asistido.

Estos cuestionarios nos dan una indicación del impacto a corto plazo que la formación en

competencias interpersonales puede haber tenido en los alumnos y formadores. En efecto, mientras que las primeras preguntas nos permiten cuestionar la organización, los medios, el método de aprendizaje o incluso el grupo de formación, las últimas preguntas nos permiten conocer mejor los sentimientos de los formadores y los alumnos en cuanto a la utilidad de dicha formación para ellos y el uso cotidiano de los conocimientos adquiridos durante la formación. Así, de los 98 cuestionarios cumplimentados por los alumnos, 62 estaban muy satisfechos con la utilidad de la formación, 35 satisfechos y 2 poco satisfechos. A la pregunta abierta "¿Utilizará elementos de esta formación en su vida diaria? algunos alumnos insistieron en que esta formación les ayudaría en futuras entrevistas de trabajo. Además de estos cuestionarios, otros alumnos preguntaron directamente por otros cursos de formación en competencias interpersonales.

Sería interesante volver a enviar un cuestionario a nuestros 98 becarios dentro de unos meses para saber cómo les va, si las competencias interpersonales les han ayudado a encontrar trabajo más fácilmente o les han ayudado en su vida diaria.

Los 19 cuestionarios contestados por los formadores mostraron que 18 estaban muy satisfechos con la utilidad de la formación y 1 satisfecho. En respuesta a la pregunta abierta: "¿Utilizará elementos de esta formación en su trabajo diario?", muchos formadores explicaron que querían utilizar las herramientas desarrolladas en el proyecto e integrarlas en otras ya existentes.

Es el caso, por ejemplo, del formador de Work'inn que consiguió integrar las soft skills en semanas de formación más técnicas o el caso de Solivers que intentó adaptar nuestros métodos a su realidad: la formación en situación laboral.

Encontrará los marcos de nuestras encuestas de satisfacción en nuestra aplicación educativa digital [www.softskills-project.eu](http://www.softskills-project.eu).

## C. Impacto en los grupos destinatarios indirectos

### ¿Quiénes son los grupos destinatarios indirectos?

A modo de recordatorio, el programa Erasmus+ explica que "El impacto del programa Erasmus+ se mide no sólo por la calidad de los resultados del proyecto, sino también por la medida en que estos resultados se conocen y utilizan fuera de la asociación del proyecto."

Por ahora, nos hemos centrado en el impacto que el proyecto podría tener en los socios y los grupos destinatarios directos (alumnos y formadores formados en el proyecto). Ahora nos centraremos en la medida en que los resultados de nuestro proyecto se conocen y utilizan fuera de la asociación y los grupos destinatarios directos. Por lo tanto, hablaremos de grupos destinatarios externos, que de hecho representan la red de organizaciones de formación, instituciones públicas, empresas clásicas y sociales de futuros alumnos potenciales en Francia, Austria, España, Bélgica y Eslovenia, pero también a una escala europea más amplia.

### Método y herramientas para medir el impacto en los grupos destinatarios indirectos

El impacto en nuestros grupos destinatarios externos es, en última instancia, el menos obvio de evaluar. De hecho, son por definición externos al proyecto y, por tanto, tenemos menos facilidad para recabar información. En el marco del proyecto Erasmus + Soft skills, quisimos centrarnos en las herramientas de comunicación y, por tanto, nos basamos en nuestras herramientas pedagógicas digitales, nuestro plan de comunicación y nuestros actos de difusión para medir el impacto de nuestro proyecto en los grupos destinatarios externos.

La comunicación y difusión de los resultados es una parte esencial de un proyecto Erasmus+. No sólo permite compartir la experiencia y los conocimientos generados por la asociación, sino también maximizar su impacto. Se pueden utilizar varias herramientas para evaluar la comunicación y el impacto de la comunicación a lo largo de un proyecto Erasmus+

#### **Plan e informe de comunicación externa**

Definir colectivamente el objetivo de la comunicación, las audiencias clave, así como los canales de comunicación que se utilizarán, es un primer paso esencial que luego permite supervisar lo que se hace. Esto es especialmente importante para un proyecto Erasmus+ en el que participan muchos socios de diferentes países. Al final del proyecto, la preparación de un breve informe final es esencial para reflexionar sobre las actividades de difusión y ver a cuántas personas se ha llegado. Esto ayuda a medir el impacto de la comunicación y a identificar formas de mejorar la difusión en futuros proyectos.

Para el proyecto Soft Skills, diseñamos un sencillo plan de comunicación externa al principio

del proyecto. Identificamos las acciones clave que debían llevarse a cabo y un calendario, y lo utilizamos para el seguimiento en reuniones transnacionales. Al final del proyecto, cada socio preparó un informe final de comunicación, utilizando la plantilla del plan de comunicación (en formato Excel) para que cada socio pudiera rellenarlo fácilmente. Así podemos darnos cuenta de los canales por los que nos comunicamos y las personas a las que potencialmente llegamos.

Para el proyecto Erasmus +, cada socio ha utilizado sus propios medios de comunicación, como redes sociales, boletines, etc. ... La red social más utilizada por los socios es Facebook. Así, acumulamos 10 050 suscriptores en todas nuestras páginas lo que significa que potencialmente hemos llegado a 10050 personas con las cien publicaciones que se han realizado en 3 años.

Sin embargo, sabemos que este indicador no es tan preciso, ya que la gente no necesariamente hacia un seguimiento de estas publicaciones o no necesariamente las veía.

### **Cuestionario para la evaluación de los actos de difusión**

La organización de actos de difusión para presentar el proyecto, las producciones preparadas y los resultados de la experimentación es una forma de dar a conocer y compartir los conocimientos y la experiencia adquiridos por la asociación de una manera más completa y transversal que difundiéndolos en Facebook. Es un paso clave para reflexionar sobre el trabajo realizado y debatir con otros actores de ámbitos afines. Sin embargo, no siempre es fácil ver el impacto de un evento de este tipo, por lo que es necesario obtener feedback de los participantes.

Para el proyecto Soft Skills, organizamos 5 actos de difusión (uno en cada país) y cada participante recibió una breve encuesta de evaluación para ayudarnos a valorar el impacto. La encuesta incluía preguntas para obtener información básica sobre el participante (para evaluar a quién pudimos llegar), pero también su opinión sobre la calidad del acto (contenido, organización), así como la utilidad del material presentado.

228 personas asistieron a los actos de difusión y 143 cumplimentaron este cuestionario. A la pregunta "¿Cree que podría utilizar el material presentado en este acto?" 125 respondieron afirmativamente. Todas las personas que asistieron al seminario recibieron el enlace a nuestra plataforma educativa digital [www.softskills-project.eu](http://www.softskills-project.eu), donde pueden descargar todas nuestras herramientas y producciones intelectuales.

### **Aplicaciones digitales**

En el marco del proyecto se han desarrollado 2 aplicaciones digitales: una plataforma pedagógica que permite simplemente acceder a todas nuestras producciones y herramientas

y una aplicación digital de formación y evaluación a la que se puede acceder previo pago y en la que es posible seguir los progresos de los alumnos y registrar los resultados de sus prácticas y evaluaciones. A largo plazo sería interesante interrogar a nuestra Zerobarrier para conocer, por ejemplo, el número de conexiones o el número de documentos descargados, lo que nos daría una indicación del uso de nuestras herramientas por parte de nuestros grupos destinatarios externos. Otra posibilidad sería contabilizar el número de nuevas afiliaciones a la aplicación digital Zerobarrier después del proyecto y directamente relacionadas con las nuevas funciones de competencias interpersonales.

### **Producciones y herramientas multilingües**

Por último, cabe señalar que, aunque el inglés sea una lengua conocida, la traducción de las principales producciones desarrolladas es un elemento clave para garantizar una mejor difusión y comprensión de las producciones de un proyecto Erasmus+.

Para el proyecto Soft Skills, dedicamos mucho tiempo (recursos humanos) a traducir todas las producciones principales al francés, español, alemán y esloveno para garantizar que sean fáciles de utilizar por todos los formadores interesados dentro y fuera de nuestras organizaciones. Esta traducción también facilita la apropiación de las herramientas por parte de todos y aumenta así el impacto de la difusión.

## CONCLUSIÓN

Medir el impacto de un proyecto es una tarea que lleva tiempo y dos proyectos no utilizarán necesariamente el mismo método, herramientas o indicadores. Este informe ofrece en primer lugar un plan de acción para crear un método a medida que se adapte a cualquier proyecto y, a continuación, da algunos ejemplos de herramientas que se han movilizado para medir el impacto del proyecto Erasmus + Soft skills.

Le instamos a desplegar su plan de acción desde los primeros días de su proyecto y a tener un calendario claro para no olvidarse de buscar información en el momento oportuno y desarrollar las herramientas adecuadas. Medir el impacto de un proyecto puede parecer muy abstracto al principio de un proyecto, pero tiene sentido al final del mismo: te permite rendir cuentas a tus financiadores, pero aún mejor, te permite rendir cuentas a ti mismo, comprender mejor los cambios provocados por el proyecto, mejorar tus prácticas y motivar a tu equipo de proyecto y a tus socios La evaluación de impacto consiste en apoyar la toma de decisiones y dirigir tu actividad haciéndola más eficaz.

# ¿CÓMO PONERSE EN CONTACTO CON NOSOTROS?

FR

## REGIE DES ECRIVAINS

2 rue Verlaine  
67300 Schiltigheim - Francia

[projets@scic-ecrivains.eu](mailto:projets@scic-ecrivains.eu)

FR

## SOLIVERS

46 route Ecospace  
67120 Molsheim - Francia

[contact@solivers.eu](mailto:contact@solivers.eu)

BE

## POSADA

Rue Saint Lambert 84  
4040 Herstal - Bélgica

[eft.workinn@aigs.be](mailto:eft.workinn@aigs.be)

BE

## LE PLOPE

Rue Vert Vinâve 60  
4040 Herstal - Bélgica

[info@leplope.be](mailto:info@leplope.be)

SP

## PENASCAL S. KOOP.

Carretera Belibao-Gamakao 10  
48004 Bilbao - España

[info@grupopenascal.com](mailto:info@grupopenascal.com)

## ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ESCUELAS DE SEGUNDA OPORTUNIDAD

Calle San Francisco de Sales 1  
14010 Córdoba - España

[info@e2oespana.org](mailto:info@e2oespana.org)

SI

## CUDV Draga

Draga 1  
1292 Ig -  
Eslovenia

EN

## CHANCE B

Franz-Josef-Straße 3  
8200 Gleisdorf - Austria



[center.draga.ig@center-db.si](mailto:center.draga.ig@center-db.si)

[office@chanceb.at](mailto:office@chanceb.at)

Con la participación de:



**solivers**

**Peñascal**   
Kooperativa  
Nazi Lanuz. Aprende trabajando.



**CHANCE B**  
GRUPPE

  
Center za usposabljanje, delo in varstvo  
Dolfa Bostjančič, Draga