

# DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN GUÍA PARA SU FACILITACIÓN



**Ricardo Ramirez, Dal Brodhead y Wendy Quarry  
con contribuciones de Joaquin Navas, Charles Dhewa,  
Sonal Zaveri, Julius Nyangaga y Khalil Bitar**



DESIGNING EVALUATION AND  
COMMUNICATION FOR IMPACT



## DESIGNING EVALUATION AND COMMUNICATION FOR IMPACT

Esta guía resume aprendizajes del proyecto DECI: ‘Diseño de la Evaluación y la Comunicación para el Impacto’ apoyado por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID/IDRC). Las Fases 3 y 4 de DECI fueron parte del programa de Centros para las Políticas Cibernéticas de IDRC.

La guía se fundamenta en cinco experiencias prácticas facilitadas por el equipo DECI. Agradecemos las contribuciones de Sonal Zaveri, Julius Nyangaga, Joaquín Navas, Mariana López, Charles Dhewa y Khalil Bitar.

Agradecemos la participación y contribuciones de los proyectos socios bajo el Programa de Centros para las Políticas Cibernéticas de IDRC.



Esta guía está disponible de forma gratuita de la página web del proyecto  
DECI: [evaluationandcommunicationinpractice.net](http://evaluationandcommunicationinpractice.net)



Esta obra está cubierta por la “Dedicación de Dominio Público”  
(Creative Commons Attribution 4.0 International License).

Ramírez, R., Brodhead, D. & Quarry, W. (2022). Desarrollo de capacidades en evaluación y comunicación: Apuntes para su faciitación. Metcalfé, Ontario: Proyecto DECI-4.



Acreditación de la cubierta: “Arco iris”  
Pieza en cristal de 12 pulgadas de Barbara J. Bryce

Diagramación: DNA Graphics    Ilustraciones: Robin Baird Lewis    Traducción al castellano: Joaquín Navas

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN

# CONTENIDOS

Acerca de esta guía	3	
Nuestra historia	4	
<b>1</b>	<b>Desarrollo de capacidades a nivel organizacional</b>	<b>6</b>
	Desarrollo de capacidades en evaluación	6
	Desarrollo de capacidades en comunicación	7
	Un híbrido: evaluación y comunicación	8
<b>2</b>	<b>Marco conceptual para facilitar el desarrollo de capacidades</b>	<b>10</b>
	Disposición	10
	Duración y manejo de los tiempos	12
	Encontrar tiempo	12
	Continuidad del personal	13
	Jerarquía organizacional	13
	Funciones y competencia	13
	Asignación de roles	13
	Destrezas críticas para la facilitación	15
	Sabiduría práctica	15
	Iniciar desde donde las personas se encuentran	15
	Ámbitos de competencia	16
<b>3</b>	<b>La práctica y el proceso</b>	<b>20</b>
	El cómo	20
	Trabajo en equipo	22
	Acompañamiento justo a tiempo	22
	Aprendizaje experiencial	22
	Reflexiones	22
<b>4</b>	<b>Resultados del desarrollo de capacidades</b>	<b>26</b>
	Resultados de la capacidad inividual y organizativa	26
	Liderazgo	26
	Cultura organizativa: institucionalización	27
	Gestión adaptativa	27
	Evaluación y comunicación: aliados naturales	29
<b>5</b>	<b>Adquisición de competencias de facilitación</b>	<b>32</b>
	El conocimiento de la facilitación	32
	Práctica interpersonal	32
	Flexibilidad, comprensión del contexto y ética	33
	Apuntes claves para los facilitadores	33
<b>6</b>	<b>Comentarios finales</b>	<b>36</b>
	<b>Referencias</b>	<b>37</b>
	<b>Anexo 1</b>	<b>40</b>
	<b>Notas de pie de página</b>	<b>41</b>

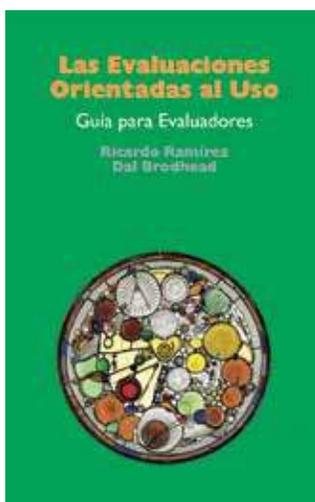
# ACERCA DE ESTA GUÍA



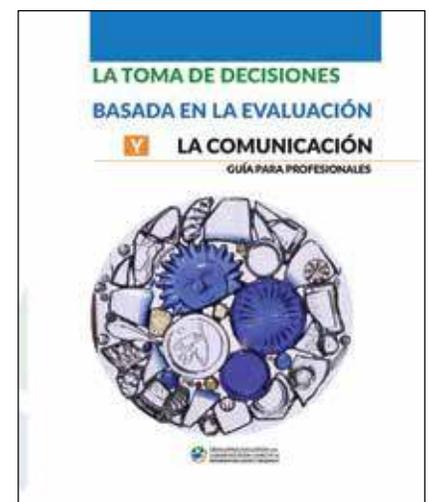
Esta guía está dirigida principalmente a facilitadores de desarrollo de capacidades y aprendizaje organizacional. Esto incluye profesionales de diferentes disciplinas, como la evaluación, la comunicación, el aprendizaje organizacional, la gestión adaptativa y la planificación multi-actoral. Aquellos con experiencia en evaluación y en comunicación la encontrarán más relevante. Aquí contamos la historia de cómo hemos desarrollado nuestro método de acompañamiento a través de mentores para la capacitación en evaluación y comunicación de grupos de investigación seleccionados en América Latina, Asia y África, durante un período de cuatro años (2018-2021).<sup>1</sup>

Esta guía se centra en la facilitación, que es el proceso de hacer algo posible o más fácil. El origen del término viene del latín *facilis*, que significa “hacer menos difícil” o “hacer fácil”. La facilitación consiste en crear una estructura y un entorno que les facilite a las personas la realización de una actividad. En este guía nos enfocamos en la facilitación aplicada al diseño de la evaluación y a la planificación de la comunicación, específicamente orientada al desarrollo de capacidades y al aprendizaje organizacional. El objetivo final es aumentar el impacto de cada proyecto y crear las condiciones para que el pensamiento evaluativo y de comunicación se institucionalice en las organizaciones socias.

Nuestras evidencias provienen del trabajo de un equipo internacional de facilitadores que han trabajado juntos durante más de una década en el desarrollo de capacidades en evaluación y comunicación. Formamos parte de DECI (Diseño de la Evaluación y la Comunicación para el Impacto), un proyecto financiado por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) que combina el apoyo técnico y la investigación en dichas disciplinas. Entre las organizaciones que han recibido nuestro acompañamiento (a las cuales nos referimos como “organizaciones socias” o “socios”) se encuentran equipos que realizan proyectos de investigación aplicada, innovadores sociales de base comunitaria y grupos sin ánimo de lucro que trabajan para apoyar el cambio social y medioambiental en diferentes países. Hemos compilado nuestras reflexiones a partir de esta experiencia de varios años para ayudar a otros profesionales que puedan estar buscando sugerencias, consejos, seguridad y confianza en su papel de facilitadores. Hemos relacionado nuestra experiencia con la literatura para validar nuestro trabajo y proporcionar estructura y sugerencias prácticas a nuestros colegas.



Este libro es el tercero de una serie: Evaluación Orientada al Uso: Un manual para evaluadores (2013), y La toma de decisiones basada en la evaluación y la comunicación (2017). Esta serie está a disposición de los lectores - de forma gratuita y en tres idiomas (EN, FR, ES) en:



<https://evaluationandcommunicationinpractice.net/featured-publications/>



# NUESTRA HISTORIA

Nuestra práctica como proyecto DECI se centra en los enfoques colaborativos para el diseño de evaluaciones y la planificación de la comunicación. Durante la última década, hemos brindado capacitación y acompañamiento para el desarrollo de capacidades en evaluación y comunicación a través de lo que llamamos “acompañamiento justo a tiempo” (tomado del inglés “just-in-time mentoring”). Este enfoque es una forma de facilitación que ayuda a los socios a avanzar a su propio ritmo y les permite descubrir el valor y los beneficios de la evaluación de programas y de la planificación de la comunicación a medida que avanzan en el proceso, una forma de aprendizaje colaborativo y experiencial. <sup>2</sup>

Ajustamos constantemente la intención y el tono de la conversación en función de lo que se requiera, de las cuestiones planteadas y de los objetivos de las iniciativas. Nos basamos en nuestra propia intuición y experiencia práctica. Realizamos este trabajo dentro del marco de la Evaluación Orientada al Uso (EOU), un enfoque de evaluación propuesto por Michael Quinn Patton (2008, 2021), así como de los principios y la experiencia en el desarrollo de capacidades en comunicación. Nuestro método de acompañamiento a través de mentores se centra en capacitar a las organizaciones socias que reciben nuestro apoyo para que diseñen sus propias evaluaciones siguiendo los pasos y principios de la EOU, combinando - a manera de tándem - sus estrategias de comunicación. Este enfoque enfatiza la participación y la apropiación del proceso de evaluación por parte de los usuarios primarios de la misma. Lo mismo puede decirse de la estrategia de comunicación que desarrolla cada organización socia.

En nuestro trabajo con los socios, nos centramos en el desarrollo de sus aptitudes de pensamiento evaluativo. Al principio, no estábamos seguros de cómo lograr algo así, pero a medida que batallamos con nuestro propio aprendizaje, nos dimos cuenta de que la EOU es esencialmente un marco de toma de decisiones que ofrece una guía u hoja de ruta para diferentes actividades. Los primeros pasos del proceso EOU ayudan a los usuarios primarios interesados en la evaluación (UP) a determinar los propósitos o “usos” generales de la misma. Para cada uso de la evaluación, los UP formulan preguntas clave de evaluación (PCE). El proceso de pasar de la identificación de usos generales a la formulación de PCE relevantes, desafía a los socios a aclarar tanto los objetivos de sus proyectos como sus estrategias para alcanzar dichos objetivos. Esto puede ayudar a hacer explícitos los supuestos implícitos de los miembros del equipo. La forma en que ayudamos a nuestros socios es acompañándolos en el proceso de toma de decisiones y permitiéndoles descubrir que pueden crear y apropiarse de sus diseños de evaluación. Este enfoque empuja literalmente al facilitador del equipo DECI a convertirse en un mentor que debe tomarse el tiempo para escuchar, cuestionar y apoyar el desarrollo de un marco de evaluación visto a través de los ojos de aquellos cuyo proyecto o programas están siendo evaluados.

Muchos de nuestros socios llevan a cabo proyectos complejos y dinámicos, en los que algunos resultados son difíciles de predecir, y aun más de medir. Hemos introducido elementos de la Evaluación Evolutiva (EE) (Gamble et al., 2021; Patton, 2017), que es un enfoque adecuado para responder a tales circunstancias. La EE, al igual que la EOU, es un marco de toma

de decisiones que también está impulsado por un enfoque de uso, lo que explica por qué a veces se denomina EEOU (Patton, 2011). En esta guía, extraemos lecciones de nuestras recientes experiencias de EE que ayudan a ilustrar la importancia de la facilitación en contextos dinámicos.

La planificación de la comunicación sigue pasos similares a los de la EOU. Estos pasos incluyen la comprensión de la naturaleza del problema; la determinación de quién debe participar dentro de la organización y fuera de ella; la definición de la audiencia objetivo y la realización de una investigación de la misma; el trabajo con los canales, métodos y medios de comunicación más asequibles, accesibles y probados; la confirmación de los hechos y el contenido esencial; la prueba previa de los materiales antes de su difusión; la definición de los productos y de una gradiente de los resultados esperados; y, por último, la aplicación, el seguimiento y el refinamiento. A menudo, la estrategia de comunicación más eficaz es difícil de prever y planificar. Sin embargo, cuando se trata de incidir en políticas públicas, el estar preparado para responder a las ventanas de oportunidad es una estrategia eficaz (Ramírez et al., 2019) que requiere la construcción de relaciones, habilidad de comunicación interpersonal y la creación de redes, elementos a menudo olvidados dentro de un enfoque de comunicación más orientado al “mensaje”.<sup>3</sup>

Los principios que guían nuestro trabajo son los siguientes (Ramírez & Brodhead, 2017) :

- La EOU es un marco de toma de decisiones.
- La Comunicación para la Investigación mejora el uso de los hallazgos para influenciar o incidir.
- Se presta atención a la disposición desde el principio y ésta puede ser revisada.
- La capacitación se brinda a solicitud de la organización interesada y se imparte a través de un acompañamiento por parte de un equipo de mentores – en lo que hemos denominado “acompañamiento justo a tiempo” (just-in-time mentoring).
- Los ajustes a la estrategia de un proyecto es algo esperado y planificado.
- El uso es el objetivo desde el diseño inicial del proyecto hasta su finalización.
- Se trata de facilitar un proceso colaborativo de aprendizaje y reflexión.
- La participación y la propiedad compartida son fundamentales.
- El proceso crea capacidades individuales y organizacionales.
- Se aborda la complejidad y la evolución de los contextos.

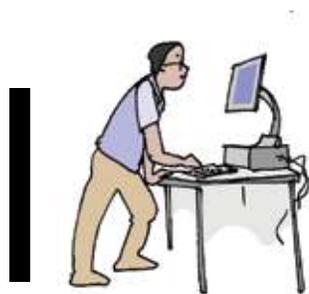
Una característica única del proyecto DECI es que el propio proyecto tiene un doble propósito: aparte del acompañamiento que se le brinda a las organizaciones socias, hay un componente de investigación que se concentra en descubrir la mejor manera de contribuir al desarrollo de capacidades en materia de evaluación y comunicación. Esta dualidad de propósitos nos ha llevado a detenernos periódicamente para cuestionar lo que hacemos, nuestros avances y lo que aprendemos al ayudar a los socios a diseñar sus propias estrategias. Este propósito de investigación nos permite “aprender haciendo” con nuestros socios y convierte a DECI en un laboratorio vivo para apoyar la adaptación de las prácticas compartidas por nuestros mentores a diferentes contextos.

Esta guía se basa en cinco estudios de casos que emanan de los últimos cuatro años del proyecto DECI, el cual trabaja con socios de diferentes partes del mundo

- África: Research ICT Africa (RIA) en Sudáfrica, y Centre for Intellectual Property and Information Technology Law (CIPIT) en Kenia.
- América Latina: Derechos Digitales (DD) en Chile, y Centro Latam Digital (CLD) en México.
- Asia: LIRNEasia en Sri Lanka.

Estas cinco organizaciones han sido financiadas por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, Ottawa) dentro de varias iniciativas de financiación de diferentes programas. La última ronda de financiación formaba parte de la iniciativa de Centros para las Políticas Cibernéticas (Cyber Policy Centres), que duró algo más de cuatro años y finalizó a finales de 2021. Dichas organizaciones vienen prestando especial atención a la investigación sobre los siguientes temas: Ciberseguridad (por ejemplo, los riesgos de la tecnología biométrica), el cibercrimen (por ejemplo, la piratería informática, la seguridad del Estado y la vigilancia), el uso de datos para el desarrollo (por ejemplo, la gobernanza de los datos y los datos abiertos), las finanzas digitales (por ejemplo, MPesa y Safaricom en Kenia), la Inteligencia Artificial (IA) y las cuestiones relacionadas con la privacidad. En todos los casos, la investigación ha tenido la intención de utilizar la evidencia generada para incidir en políticas públicas.

## CAPÍTULO



### DESARROLLO DE CAPACIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL

Como se mencionó anteriormente, nuestro enfoque en cuanto al desarrollo de capacidades a nivel organizacional se basa en la vinculación de dos disciplinas interrelacionadas: la evaluación y la comunicación. Cada una de ellas aporta tradiciones distintas, y ambas tienen vertientes fundamentadas en el compromiso con el desarrollo participativo.<sup>4</sup> En nuestro enfoque, los socios asumen voluntariamente nuestro apoyo como mentores utilizando uno de sus proyectos a corto plazo como foco de aprendizaje. Tomando prestada la terminología de la metodología de Mapeo de Alcances (Outcome Mapping),<sup>5</sup> los resultados “mínimos esperados” de este proceso a corto plazo incluyen diseños de evaluación, estrategias de comunicación e informes sobre la implementación, los hallazgos y los resultados. Los resultados “deseables” a mediano plazo - que quizás sean más significativos - son el aumento de la confianza en la gestión adaptativa y la mejora en las competencias de evaluación y comunicación. El aspecto de la gestión adaptativa se deriva del acompañamiento de los mentores en materia de evaluación y comunicación, el cual presiona a los equipos a aclarar sus intenciones, expresar sus supuestos de manera explícita, aclarar sus objetivos y afinar sus estrategias. El aspecto de desarrollo de capacidades tiene lugar principalmente a nivel individual, y se ha medido con herramientas de autoevaluación personal. Por último, los resultados “ideales” a alcanzar en el largo plazo han sido la institucionalización de estas formas de pensar, junto con la creación de cargos o departamentos designados como responsables de la evaluación y la comunicación, así como la creación de políticas organizacionales de apoyo y la asignación de recursos para estas nuevas estructuras y sistemas.

### DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EVALUACIÓN

La atención prestada al desarrollo de capacidades en evaluación (DCE) es una práctica que existe desde hace dos décadas y está estrechamente relacionada con los enfoques colaborativos de evaluación. Algunos sostienen que el DCE básicamente busca descentralizar y democratizar la práctica de la evaluación (Hargraves et al. 2021).

*“El DCE implica el diseño y la implementación de estrategias de capacitación y aprendizaje para ayudar a individuos, grupos y organizaciones a aprender lo que constituye una práctica de evaluación eficaz, útil y profesional. El objetivo final del DCE es la práctica de la evaluación sostenible, en la que los miembros se plantean continuamente preguntas importantes, recogen, analizan e interpretan los datos, y utilizan los resultados de la evaluación para la toma de decisiones y la acción. Para que la práctica de la evaluación sea sostenible, los participantes deben contar con apoyo del liderazgo, incentivos, recursos y oportunidades para transferir su aprendizaje a su trabajo diario. La práctica de la evaluación sostenible también requiere el desarrollo de sistemas, procesos, políticas y planes que ayuden a integrar el trabajo de evaluación a la forma en que la organización cumple su misión y sus objetivos estratégicos”. (Preskill & Boyle, 2008: 444)*

Labin (2014) presenta un modelo integrado de desarrollo de capacidades en evaluación con tres niveles de resultados:

- Nivel individual: mejora en las actitudes hacia la evaluación y sus beneficios, junto con cambios en las competencias de evaluación (conocimientos, habilidades y comportamiento).
- Respaldo de la organización: un liderazgo organizacional que esté dispuesto a aceptar los comentarios negativos y a utilizar los datos para mejorar las estrategias; y una cultura organizacional abierta al aprendizaje colaborativo, al aprendizaje a partir de los errores y a la resolución de problemas.
- Estructura y políticas organizacionales: Creación de roles y funciones específicas dedicadas a la evaluación en tándem con la comunicación, así como de políticas que integren el pensamiento evaluativo y la comunicación en toda la organización.

Tanto a nivel individual como organizacional, el principal objetivo es fomentar el pensamiento evaluativo, que se define de la siguiente manera:

*“El pensamiento evaluativo es el pensamiento crítico aplicado en el contexto de la evaluación, motivado por una actitud inquisitiva y un convencimiento acerca del valor de la evidencia, lo cual implica la identificación de supuestos, el planteamiento de preguntas reflexivas, la búsqueda de una comprensión más profunda a través de la reflexión y la consideración de diferentes perspectivas, y la toma de decisiones de manera informada en preparación para la acción.”* (Buckley et al., 2015, 378)

Aunque estamos de acuerdo con este propósito, también somos conscientes de lo difícil que puede ser crear este espacio para las organizaciones que reciben subvenciones externas con condiciones vinculadas a entregables preestablecidos. Identificar los supuestos y ser reflexivos puede ser percibido por los financiadores como una vacilación en contraposición a una gestión basada en resultados. Este desafío es una de las razones por las que nuestro enfoque hace mucho hincapié en la existencia de las condiciones propicias para su aplicación (véase la sección sobre Disposición más adelante).

## **DESARROLLO DE CAPACIDADES EN COMUNICACIÓN**

Gran parte de nuestros antecedentes en la planificación de la comunicación provienen del ya consolidado campo de la comunicación para el cambio social, antes conocido como Comunicación para el Desarrollo. En el desarrollo de capacidades en comunicación (DCC), nuestro énfasis se ha puesto en ayudarles a los profesionales a ser más estratégicos, lo cual implica: definir los propósitos o funciones generales de la comunicación, definir las audiencias, interactuar con esas audiencias para confirmar sus métodos y medios preferidos; desarrollar objetivos claros para que los resultados previstos puedan ser planificados y medidos, etc. Al igual que en el DCE, el objetivo es crear una forma de pensar con respecto a la comunicación que pueda adaptarse a cada contexto.

*“Hasta ahora ha sido difícil poner en palabras la vaga noción de que para algunos, ver el mundo a través de una lente de comunicación se ha convertido en sí mismo en una forma de pensamiento. Por ejemplo, cuando nos enfrentamos a un proyecto o programa complicado, tendemos a preguntarnos automáticamente ¿QUÉ se está tratando de hacer? ¿QUIÉNES son las personas con las que se intenta hacer esto? y ¿CÓMO planean trabajar juntos para hacerlo realidad? Se trata de preguntas muy sencillas y directas que no son tan difíciles de responder, y ahí puede radicar el problema. Son tan sencillas y directas que algunos pueden pensar que no merecen atención. Tenemos la tendencia a complicar las cosas con palabras y conceptos que, al final, pueden ser mucho más simples de lo que la mayoría quiere hacernos creer.”* (Ramírez et al. 2015: 3-4)

En nuestra práctica, a menudo guiamos a los socios a través de una secuencia de pasos de planificación de la comunicación. Una vez que el proyecto se pone en marcha, las cosas a menudo cambian y todo el mundo lucha para adaptar los pasos prescritos, muchas veces modificándolos para llegar a un orden más eficaz. Esta adaptación nos recuerda el famoso dicho atribuido a Helmuth von Moltke al comentar sobre un intrincado plan de batalla: “...ningún plan sobrevive al contacto con el enemigo”.<sup>6</sup> En nuestro enfoque, el contar con el acompañamiento de mentores, les permite a los aprendices ser testigos de un “malabarismo” flexible de pasos. Esto les proporciona la confianza necesaria para realizar sus propias adaptaciones futuras en su práctica cotidiana. Ellos generalmente llegan a entender que, aunque los pasos originales sigan siendo una buena guía, se abordan de forma diferente cada vez que se aplican. El acompañamiento del mentor es el medio que le permite al aprendiz aprender, probar, corregir el rumbo y ganar confianza en la improvisación.

## UN HÍBRIDO EVALUACIÓN - COMUNICACIÓN

Nuestros estudios de caso ilustran cómo los diseños de evaluación suelen abordar varios usos a la vez. Algunos ejemplos de usos son: la verificación de logros, la reflexión sobre los procesos o métodos, la eficacia del trabajo en red y el grado de consecución de los efectos o resultados. Del mismo modo, las estrategias de comunicación pueden abordar propósitos complementarios, como la participación de las partes interesadas, el intercambio de conocimientos a través de redes o entre individuos, la promoción de una iniciativa, la difusión de los resultados entre diversos públicos, la gestión del conocimiento para incidir en las políticas públicas, etc. En la mayoría de nuestros casos, han surgido oportunidades para entrelazar las dos disciplinas.

Más allá de las agendas compartidas por la evaluación y la comunicación, hay margen para una mayor integración. La noción de una “comunicación orientada al uso” propone una visión compartida de ambas disciplinas (Ramírez, 2011). Por ejemplo, la EOU ofrece aportes metodológicos que son útiles para apoyar el campo de la Comunicación para el Desarrollo. Uno de los últimos pasos de la EOU consiste en invertir tiempo y esfuerzo en facilitar el uso de los hallazgos y el proceso de la evaluación. En el ámbito de la comunicación, este paso exige una reflexión sistemática sobre el grado de consecución de los objetivos de comunicación, la validez de los medios y otros procesos mediáticos que se hayan utilizado, y/o la valoración de los sistemas internos y de las funciones de los equipos encargados de la comunicación dentro de los proyectos u organizaciones socias (Ramírez & Quarry, 2019).

La combinación de los procesos de evaluación y comunicación se vuelve más exigente cuando el desarrollo de capacidades se lleva a cabo con personal de la organización por separado, unos trabajando en evaluación por su lado y otros en comunicación por el suyo, a menudo con poca interacción entre ambos. Para evitar esta situación, intentamos asegurarnos de que tanto el responsable de la evaluación como el de la comunicación estén juntos en la misma sesión de acompañamiento (lo cual no siempre es posible). Aunque durante la sesión nos centremos durante un tiempo en uno u otro tema, ambas personas consiguen escuchar y darse cuenta del razonamiento que hay detrás del proceso. También hemos encontrado vínculos naturales, como la evaluación de una estrategia de comunicación o el apreciar cómo la comunicación desempeña un papel en el uso de los hallazgos de la evaluación. En algunos casos, la elección de las preguntas clave de evaluación y de comunicación ha funcionado en paralelo, y en otros casos una ha guiado a la otra (es decir, el uso de la evaluación ha desencadenado un propósito y unas preguntas relacionadas con la comunicación). Hemos trabajado en diferentes puntos de la intersección del desarrollo de capacidades tanto en evaluación como en comunicación, siempre guiados por los requisitos únicos de la organización socia.



# MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.



## DISPOSICIÓN

Disposición  
Duración & manejo de los tiempos  
Encontrar tiempo  
Continuidad del personal  
Jerarquía organizacional

## FUNCIONES & COMPETENCIAS

Funciones y competencias  
Asignación de roles  
Destrezas críticas para la facilitación  
Sabiduría práctica  
Iniciar desde donde las personas se encuentran  
Ámbitos de competencia



## CAPÍTULO

# 2



### MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES —

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.

#### DISPOSICIÓN

Utilizamos el término “disposición” para referirnos a todas las discusiones preparatorias que permiten confirmar que existe un conjunto mínimo de condiciones para que un acuerdo entre mentores y aprendices cree capacidad en una organización. Hemos desarrollado una herramienta para auto valorar la disposición (Anexo 1) que les permite a las organizaciones socias a verificar si existe o no lo siguiente:

1. Compromiso por parte de las directivas de la organización a trabajar con DECI como socio de aprendizaje.
2. Designación de personal/equipo disponible para el acompañamiento de los mentores de evaluación y comunicación de la investigación.
3. Asignación de un presupuesto para cubrir la evaluación y el desarrollo del plan de comunicación.
4. Compromiso en términos de tiempo por parte del personal pertinente para aprender y/o reforzar capacidades en evaluación y comunicación.
5. Apertura del personal y de las directivas para la adaptación de las estructuras, las estrategias y la teoría del cambio.
6. Interés en mantener el compromiso de la organización con el equipo de DECI.
7. Disposición a aprender, compartir, documentar e informar con DECI.

Hemos aprendido que la disposición no es una condición que se da de una sola vez, sino que requiere un examen y un fomento continuo (Ramírez et al., 2018). También es habitual que no se den todas estas condiciones al inicio del proceso, y algunas necesitarán ser desarrolladas en el transcurso del tiempo. A pesar de los compromisos iniciales y la buena voluntad, los socios operan con otras presiones no relacionadas, y el aprendizaje organizacional fácilmente se desliza a una prioridad inferior.

*“Una cosa de la que me he dado cuenta tiene que ver con la gestión de la “disposición”, es decir, la voluntad y el compromiso de los usuarios para estar contigo (como evaluador) desde el principio y a lo largo de todo el proceso de evaluación. Especialmente en lo que respecta al tiempo dedicado. Muchas veces, vuelven a caer en el papel tradicional de contratantes de la evaluación, y prefieren esperar para recibir los resultados finales de la evaluación.”*

(Correo electrónico de Jules Nyganga, miembro del equipo de DECI, 17 de noviembre de 2021).

# MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.



## DISPOSICIÓN

Disposición  
Duración & manejo de los tiempos  
Encontrar tiempo  
Continuidad del personal  
Jerarquía organizacional

## FUNCIONES & COMPETENCIAS

Funciones y competencias  
Asignación de roles  
Destrezas críticas para la facilitación  
Sabiduría práctica  
Iniciar desde donde las personas se encuentran  
Ámbitos de competencia

## LA PRÁCTICA & EL PROCESO

El cómo - Trabajo en equipo  
Acompañamiento justo a tiempo  
Aprendizaje experiencial  
Reflexiones



Como parte de los acuerdos iniciales, hemos elaborado un Memorando de Entendimiento (MdE) que suscribimos con los socios. En él se establece la naturaleza de la relación, sus objetivos, las funciones y el énfasis en la documentación y el aprendizaje del proceso. Vale la pena explicar que los socios financiados por IDRC aceptan voluntariamente recibir el apoyo de DECI; pues nuestro financiador común no se los exige. Como se ha señalado anteriormente, DECI es más que un proyecto de capacitación; es también un proyecto de investigación sobre el desarrollo de capacidades en evaluación y comunicación. Los socios aceptan el acompañamiento de DECI siendo conscientes de este doble propósito: les proporcionamos formación y acompañamiento y también les avisamos que son sujetos de nuestra investigación de aprendizaje - un laboratorio experimental viviente. En otras palabras, parte de esta etapa de valorar el nivel de disposición de la organización y de los aprendices tiene que ver con una reflexión interna por parte de los miembros del personal de nuestros socios sobre la naturaleza de su papel en la relación mentor-aprendiz, así como sobre el proyecto o la estructura organizacional. A veces, hemos comprobado que este paso funciona más en la teoría que en la práctica, dada la naturaleza siempre fluctuante de la composición institucional de los socios de DECI. Además, los propios socios se ven a menudo atrapados en entregas y plazos inconexos establecidos por los requisitos de otros financiadores. Estas complicaciones pueden afectar al ritmo del proceso de acompañamiento por parte de los mentores, independientemente de las mejores intenciones de todos.

Creemos que la naturaleza de nuestro proyecto es fundamental para el tipo de colaboración que podemos proponerles a nuestros socios. Compartimos el mismo financiador que ellos y tenemos las mismas obligaciones. En este sentido, somos iguales. Sin embargo, nos diferenciamos en que somos un proveedor de servicios, y las organizaciones socias eligen colaborar con nosotros sin ningún costo financiero. Nuestro doble papel de formadores/mentores e investigadores se les deja claro desde el principio.

La noción de disposición organizacional existe desde hace tiempo, a menudo enfatizando la medida en la que una organización o un equipo de proyecto es capaz de desarrollar capacidades de evaluación (Preskill & Torres, 1999). En nuestra experiencia, han surgido varios retos con nuestros socios: tiempo y cronograma de actividades; continuidad del personal; y jerarquía. En algunos proyectos, podemos contribuir a minimizar los obstáculos; en otros, simplemente tenemos que ser conscientes de estos retos y adaptarnos de la mejor manera posible. También somos conscientes de que para los socios, aceptar nuestro apoyo y acompañamiento, tanto en evaluación como en comunicación, puede resultar oneroso en cuanto a sus compromisos de tiempo. Además, el hecho de que nuestro financiador común lo fomente, pero no les exija a los socios trabajar con DECI, hace que la relación sea una opción a discutir y acordar internamente.

## **DURACIÓN Y MANEJO DE LOS TIEMPOS**

Durante las fases anteriores del proyecto DECI, disfrutamos de una mayor duración del proyecto en relación a la duración de los proyectos de nuestros socios. Esto nos permitió tener tiempo para esperar y encontrar formas de ayudar a mejorar la disposición en el momento más oportuno. Disponer de tiempo suficiente para no precipitarnos en un acuerdo de capacitación que de antemano sabemos que es una responsabilidad adicional para los socios, ha sido un factor importante para generar las condiciones adecuadas para el éxito del proceso.

***“El evaluador tiene que luchar por el tiempo y los recursos para permitir ese procedimiento de aprendizaje (aunque haya un contrato)...”***

(Levin-Rozalis & Rosenstein, 2005: 96)

El saber intervenir en los momentos adecuados es igualmente importante. El aprendizaje experiencial consiste en que el aprendiz aprenda cuando está preparado; es similar a contar con un velcro para que los nuevos conocimientos puedan encontrar la adherencia necesaria. Por ello, nos centramos en el “acompañamiento justo a tiempo” para apoyar a cada organización socia y encontrar momentos en los que los pasos de planificación pertinentes puedan formar parte de su plan de trabajo. Disponer de tiempo suficiente es un lujo en esta época de compromisos con proyectos de corto plazo; esto es algo que se discutió al inicio de esta fase del proyecto DECI con IDRC, nuestro financiador.

## ENCONTRAR TIEMPO

Con casi todos nuestros socios, encontrar o sacar tiempo para el diálogo interactivo ha sido un reto. Trabajamos con equipos pequeños cargados de trabajo. Independientemente de lo que hayamos acordado en un MdE, encontrar tiempo para un acompañamiento regular sigue siendo un reto. Sospechamos que esto refleja la intensificación del trabajo asociado a la financiación a corto plazo, que crea enormes presiones sobre los equipos de investigación que deben iniciar rápidamente sus proyectos y al mismo tiempo ser sostenibles.

## CONTINUIDAD DEL PERSONAL DE DECI

DECI ha contado con un equipo de mentores que han estado involucrados en este proceso desde el año 2009. Los integrantes somos consultores e investigadores independientes con experiencia internacional, para quienes DECI se ha convertido en un laboratorio de aprendizaje para el desarrollo profesional. Lo que nos une es la oportunidad de hacer acción-investigación en contextos de la vida real como parte de un equipo. Hemos podido llevar nuestra experiencia a otros contextos y creemos que esto ha reforzado nuestra función de facilitación.

## CONTINUIDAD DEL PERSONAL DE LOS SOCIOS

La misma continuidad no es la norma entre nuestros socios; en varios casos ha habido una importante rotación de personal. Esta falta de continuidad del personal ha ralentizado el progreso con varios de nuestros cinco socios. Los proyectos que han sido capaces de retener al personal el tiempo suficiente para colaborar con DECI, han sido los más beneficiados. El aumento de sus competencias individuales ha permitido algún tipo de aprendizaje organizacional (más información al respecto en la sección de Resultados). Aunque, por un lado, esta situación de alta rotación del personal ha ralentizado el desarrollo de las capacidades individuales, por otro lado, en todos los casos dicho desarrollo se ha visto compensado cuando existe un compromiso notable y continuo por parte de los altos mandos con el desarrollo de las capacidades en materia de evaluación y comunicación. “La presencia constante del director de investigación en el CIPIT como la amalgama que inició, apoyó y mantuvo la participación de los miembros del equipo también ha sido de gran ayuda” (Estudio de caso de DECI-CIPIT). En el caso de LIRNEAsia, el hecho de que el evaluador estuviera en estrecho contacto con el responsable de comunicación marcó la diferencia tanto en términos de integración como de ayuda a la formación de un nuevo responsable de comunicación.

*El 5 de noviembre de 2021, reunimos a las personas que recibieron capacitación en evaluación de LIRNEAsia (Sri Lanka) y Derechos Digitales (Chile) para compartir experiencias. Ambas habían sido investigadores de su organización durante algunos años y permanecieron durante todo el ciclo de acompañamiento de los mentores del proyecto DECI. Esta continuidad permitió un aprendizaje más profundo y un rico intercambio sobre la institucionalización de la evaluación en cada organización.*

## JERARQUÍA ORGANIZACIONAL

Aunque nuestra “herramienta para auto valorar la disposición” no aborda la jerarquía organizacional de nuestros socios, hemos descubierto que dicha jerarquía tiene importantes implicaciones. Durante las discusiones sobre la disposición, siempre nos hemos comprometido desde el principio con los directores ejecutivos y los altos cargos, especialmente porque su aceptación es esencial. Sin embargo, en la mayoría de los casos, hemos centrado nuestro desarrollo de capacidades en el personal responsable de las funciones de evaluación y comunicación. Hemos sido testigos de cómo su rendimiento dentro de la organización se ve afectado por su posición relativa en la jerarquía.

*Durante DECI-2 fuimos testigos de un entorno de aprendizaje interno inusualmente eficaz, en el que la investigadora principal, su asistente administrativa, el personal de comunicación y el de evaluación trabajaban de igual a igual. Este fue el caso del proyecto Open Education Resources for Development (ROER4D).*

En el lado positivo, hemos capacitado a personas que ocupaban cargos destacados en la jerarquía y que asumieron la capacitación con entusiasmo, lo cual les permitió convertirse en embajadores del enfoque DECI dentro de sus respectivas organizaciones (como fueron los casos de RIA, CLD, LIRNEasia y DD). Sin embargo, también se ha dado el caso contrario, en el que los investigadores más veteranos han considerado que la planificación de la evaluación y la comunicación están fuera del ámbito de su responsabilidad y, en consecuencia, le han dado menos importancia a la capacitación. En varios casos, la personas a quienes capacitamos en evaluación o comunicación han ocupado cargos de nivel medio, pero han desarrollado (y mantenido) la suficiente confianza para relacionarse eficazmente con el personal en cargos superiores.

El caso de ROER4D fue único y muy instructivo. Tal vez esta contribución fue posible porque la iniciativa se basó en un proyecto, en lugar de estar centrada en una institución. Esta particularidad conllevó a que las ganancias en capacidad beneficiaran principalmente a los individuos y a los objetivos específicos del proyecto, más que a la institución dentro de cuales tuvieron lugar.

## **FUNCIONES Y COMPETENCIAS**

Para dar sentido a nuestro trabajo de facilitación de desarrollo de capacidades, hemos examinado la literatura sobre varias disciplinas: facilitación, desarrollo de capacidades de evaluación, desarrollo de capacidades de comunicación, pensamiento sistémico y aprendizaje organizacional. El resumen de funciones y competencias que se presenta a continuación reúne elementos de estas cuatro áreas de práctica; sin pretender ser exhaustivo. Nuestra intención es señalar la importancia de las funciones y competencias que consideramos más relevantes y prácticas para otros profesionales.

## **ASIGNACIÓN DE ROLES**

El proyecto DECI proporciona un equipo de al menos dos mentores que trabajan directamente con cada socio. A su vez, cada organización socia proporciona una persona de contacto para la evaluación y otra para la comunicación, a las que llamamos aprendices. En algunos casos, una sola persona ha asumido ambas funciones, especialmente cuando se ha tratado de proyectos pequeños. A su vez, los aprendices trabajan con los demás miembros del personal de la organización socia. En la EOU, algunos miembros del personal se convierten en los usuarios primarios (UP) de la evaluación, asumiendo la responsabilidad y la propiedad del diseño de la evaluación. En el caso de Comunicación para la Investigación, el aprendiz suele ser la persona a cargo de la comunicación dentro de la organización socia – en algunas ocasiones la misma persona también es el investigador o investigadora principal de un proyecto, dada la necesidad de establecer relaciones con los hacedores de políticas públicas dentro del proceso y plan de comunicación. Los mentores de DECI acompañan el trabajo de los aprendices a medida que ellos facilitan los pasos de planificación de la evaluación y de comunicación con los miembros de su equipo y los altos directivos de la organización socia.

El trabajo en equipo de DECI a menudo incluye al menos un mentor de la misma zona geográfica de la organización socia, lo cual permite establecer relaciones en las que el conocimiento cultural y contextual puede ser esencial.

## **DESTREZAS CRÍTICAS PARA LA FACILITACIÓN**

Birney (2021) enumera una serie de destrezas de facilitación que reflejan nuestra propia experiencia de apoyo a nuestros socios:

- Identificar y mencionar los patrones y las posibles trayectorias a medida que surgen;
- Encontrar “la sabiduría y el potencial” para llevar a cabo el proceso;
- Ayudar a las personas involucradas a tomar consciencia acerca de lo que está ocurriendo;

## LECCIONES CLAVE DISPOSICIÓN

### PASO CERO:

Quienes estén familiarizados con los pasos del enfoque de EOU, pueden pensar en estos preparativos iniciales para valorar la disposición como el Paso Cero (una noción acuñada por Sonal Zaveri, integrante del equipo DECI). Se trata de reflexionar sobre la naturaleza del proyecto o de la organización interesada en el desarrollo de capacidades en materia de evaluación y comunicación. También se trata de considerar hasta qué punto el mentor está en condiciones de brindar la flexibilidad requerida para proveer un acompañamiento al ritmo de la organización socia, pero sin dejar de cumplir con las obligaciones y plazos que forman parte del compromiso de financiación de DECI.

### VALORACIÓN DE LA DISPOSICIÓN:

Es conveniente desarrollar una herramienta para guiar un diálogo sobre la disposición de la organización con la cual se quiere trabajar; promoviendo la revisión de cada elemento dentro de la misma.

### FORMALIZAR UN ACUERDO INFORMAL:

Nuestro MdE logra un equilibrio entre la formalización de las funciones y los propósitos, intentando ser más un instrumento de referencia que un contrato. Lo que más importa es la discusión que tiene lugar antes de la firma para establecer el tono de la colaboración. En el caso de DECI, el hecho de que la colaboración sea voluntaria, puede haber significado que nos hayamos comprometido con socios especialmente entusiastas.

### ENTENDER AL SOCIO:

Antes de los cierres causados por el COVID-19, visitamos a cada organización socia para entender mejor su contexto, la estructura organizativa, la jerarquía, las personalidades; pensamos en este paso como una radiografía etnográfica de la organización y el entorno del proyecto. Esto contribuyó al desarrollo de una relación de confianza mutua.

### RECURSOS:

Es importante verificar la asignación de recursos de la organización socia (en cuanto a tiempo del personal, presupuesto para la recopilación de datos y la producción de materiales, etc.) para garantizar la viabilidad de la implementación.



- Ayudar a las personas involucradas a tomar consciencia acerca de lo que está ocurriendo;
- Observar y documentar las alteraciones en el proceso y actividades previstos;
- Enmarcar;
- Ser testigo de los que va ocurriendo y escuchar;
- Ser consciente de las dinámicas de poder;
- Brindar puntos de vista alternativos;
- Sintetizar el aprendizaje y las múltiples dimensiones del conocimiento.

### **SABIDURÍA PRÁCTICA**

Hemos acudido a la noción de “encontrar la sabiduría y el potencial” como referencia para describir lo que entendemos como “sabiduría práctica”. Esto ha sido fundamental para la reflexión sobre nuestra propia práctica. Encontrar patrones, reconocer las dinámicas de poder y ayudar a enmarcar los desafíos emergentes, todo ello forma parte de la facilitación del pensamiento sistémico. La magia parece estar en cómo aportamos estas habilidades, cuándo y con qué tono; hemos aprendido a escuchar y hacerlo de manera intuitiva, pero ahora es intencional. Trabajamos en equipo y observamos cómo el otro mentor interviene de repente con una idea útil, que a menudo parece dar en el blanco y crea un “momento ajá” sin previo aviso.

Para Birney (2021), el conocimiento de la facilitación se refiere a la habilidad crítica de ayudar a los participantes “a ver la totalidad de su sabiduría colectiva”. Hacer bien este trabajo requiere sabiduría práctica: la capacidad de “hacer lo correcto, en el momento adecuado, por la razón correcta” (Bradshaw 2009, subtítulo del libro). Es un término que se refiere a la habilidad adquirida de saber “cómo hacer lo correcto, de la manera correcta, con esta persona, en esta situación” (Schwartz & Sharpe 2010, 85). La sabiduría práctica da nombre a los resultados del desarrollo de capacidades que tan a menudo buscamos en la comunicación: profesionales que puedan ajustar los métodos, los medios y la estrategia a contextos siempre cambiantes. Esperamos formar a profesionales que puedan encontrar soluciones a partir de un menú de opciones, sin tener que seguir una lista de control. Hemos aprendido que la intuición que pretendemos alimentar surge con el tiempo, más que todo por prueba y error (Ramírez et al. , 2015; Ramírez et al., 2022).

### **INICIAR DESDE DONDE LAS PERSONAS SE ENCUENTRAN**

Nuestro trabajo se basa en los principios de la educación de adultos y el desarrollo comunitario. Siempre iniciamos desde donde los aprendices se encuentran dentro de su propio contexto. Nos comprometemos con los socios en sus propios términos y les ayudamos a descubrir y hacer suyo el proceso de aprendizaje. Nos inspiramos en la noción de “pasar la posta en una carrera de relevos” como analogía de “poner al último de primeras” (Chambers, 1997). Robert Chambers se refirió a dar voz y a involucrar a quienes entienden su propio contexto como “dueños” de cualquier investigación. Este concepto guía nuestro trabajo. No es una idea nueva, pues hacer que los aprendices se encarguen de diseñar sus propios planes de aprendizaje forma parte de los principios de la educación de adultos (Brookfield, 1983; Knowles, 1975). Lo mismo puede decirse de los enfoques participativos que apuestan por crear conocimiento fuera del monopolio de los expertos (Fals-Borda, 1981; Freire, 1970; Hall et al., 1982).

Iniciar desde donde “las personas se encuentran” implica, por ejemplo, pedirles a los usuarios de la evaluación que se hagan cargo del diseño de su evaluación, en sus términos y para sus propios fines. Según nuestra experiencia, el proceso mismo de facilitar este tipo de ejercicio participativo requiere humildad, flexibilidad y adaptabilidad al contexto. En otras palabras, es el ejercicio de la sabiduría práctica (Ramírez et al., 2022).

## ÁMBITOS DE COMPETENCIA

En el desarrollo organizacional, el término “asociación” ha sido cuidadosamente elegido para enfatizar el respeto mutuo de la experiencia entre. El evaluador y los profesionales a cargo de un programa (Buckley et al., 2021). El papel del evaluador en una asociación dentro de un enfoque colaborativo consiste en “...hacer las preguntas correctas en el momento adecuado para permitir que el equipo del programa tome sus propias decisiones sobre lo que necesita para lograr un ‘ajuste’ óptimo de la evaluación. El papel del personal a cargo del programa es utilizar su experiencia sobre el programa y su contexto para tomar las mejores decisiones sobre qué y cómo evaluar, sopesando las consideraciones ofrecidas por su socio de evaluación.” (Buckley et al., 2021, p. 48). Tomamos nota especialmente de la mención de las preguntas adecuadas en el momento adecuado; decidir qué es lo “adecuado” es una característica de la sabiduría práctica. En nuestro contexto, nuestro papel combina las competencias de facilitación mencionadas anteriormente con las competencias de un evaluador (véase el cuadro de texto en la página siguiente).

***“Se necesita un buen entrenador o mentor para articular y conceptualizar la práctica de manera que el aprendiz pueda entender y aplicar las razones de sus acciones.... Para que el maestro pueda transmitir sus conocimientos al aprendiz, éstos deben hacerse explícitos mediante un proceso de exposición, reflexión, conceptualización y documentación. Una vez que el conocimiento se ha hecho explícito, el mentor y el aprendiz trabajan en un proceso de acompañamiento, de descubrimiento y de experiencia conjunta que le permita al aprendiz transformar ese conocimiento explícito en conocimiento tácito.”***

(Levin-Rozalis & Rosenstein, 2003: 251-252)

Hemos desarrollado un conjunto comparable de dimensiones con respecto a la planificación de la comunicación que están disponibles en el sitio web del proyecto DECI. 7

***Aunque el término “acompañamiento por parte de un mentor” puede no tener mucho sentido para una persona ajena, lo que lo hace eficaz es la calidad del diálogo y el momento en que se produce. Los mentores captan las palabras y las afirmaciones, las comentan, quizás también adelantándose a las tareas y a los problemas que están a la vuelta de la esquina, o elevando el significado de algunas afirmaciones o creando oportunidades para plantear preguntas adicionales. Gran parte de este proceso de diálogo intangible depende de la sabiduría práctica de los mentores y de su contribución al proceso de acompañamiento.***

***(Estudio de caso de DECI-LIRNEasia).***

Hasta ahora, hemos probado nuestro instrumento de autoevaluación sólo en inglés, y hemos realizado importantes revisiones para su uso futuro. Sin embargo, creemos que esta herramienta para documentar competencias es aún incompleta, pues deja de lado las contribuciones de la sabiduría práctica y presta atención limitada a las condiciones favorables para el uso del enfoque DECI, tales como la naturaleza de la organización o el proyecto en el que se encuentra el facilitador (o evaluador interno), las condiciones relativas a la disposición de la organización y la naturaleza de la asociación. También nos hemos dado cuenta de la importancia de la agilidad para permitir respuestas de gestión adaptativa; se trata de competencias o elementos que no se destacan en las cinco áreas de competencias del evaluador previamente mencionadas. En el futuro, sugerimos combinar nuestro instrumento con entrevistas o grupos focales para apreciar por qué y cómo fueron posibles los cambios en las competencias, así como para apreciar la motivación de las personas para mejorar sus conocimientos y habilidades.

**Para la Sociedad Canadiense de Evaluación, las competencias esenciales de un evaluador se enmarcan en las siguientes áreas (CES, 2018):**

**1.0 Las competencias de la práctica reflexiva** se centran en el conocimiento de la teoría y la práctica de la evaluación por parte del evaluador; la aplicación de los estándares, las directrices y la ética de la evaluación; y la conciencia de sí mismo, incluida la reflexión sobre la propia práctica y la necesidad de aprendizaje continuo y crecimiento profesional.

**2.0 Las competencias de la práctica técnica** se centran en las decisiones estratégicas, metodológicas e interpretativas necesarias para realizar una evaluación.

**3.0 Las competencias de la práctica situacional** se centran en la comprensión, el análisis y la atención de las numerosas circunstancias que hacen que cada evaluación sea única, incluyendo la cultura, las partes interesadas y el contexto.

**4.0 Las competencias de la práctica de gestión** se centran en la aplicación de habilidades sólidas de gestión de proyectos a lo largo del proyecto de evaluación.

**5.0 Las competencias de la práctica interpersonal** se centran en las habilidades sociales y personales necesarias para comunicarse e interactuar eficazmente con todas las partes interesadas.



## **LECCIONES CLAVE COMPETENCIAS & ROLES**

### **ROLES:**

Un facilitador de aprendizaje presta atención al contexto, a la cultura, a la jerarquía de la organización, a las ventanas de oportunidad, y a la creación de un entorno de confianza.

### **SABIDURÍA PRÁCTICA:**

Una práctica y un objetivo. Esta noción subyace a la práctica de la facilitación, y también da nombre a los resultados del desarrollo de capacidades que buscamos promover. La sabiduría práctica es lo que esperamos que nuestros socios logren a través del acompañamiento que les brindamos en la planificación de la evaluación y las estrategias de comunicación: saber qué hacer y cómo, utilizando momentos y circunstancias únicas. A través del proceso de acompañamiento de nuestros mentores, esperamos que la sabiduría práctica que hemos adquirido también se convierta en parte de la forma de ser de las personas que capacitamos.

### **ÁREAS DE COMPETENCIA Y MÁS ALLÁ:**

Existen coincidencias en las competencias que se desarrollan por medio de las disciplinas de la facilitación, la capacitación en evaluación y comunicación, el pensamiento sistémico y el desarrollo organizacional. Lo más importante no es el inventario, sino la forma en que se ejercen: el tono, el momento y la combinación, la creación de sentido y la relevancia.

### **PARTIR DESDE DONDE LAS PERSONAS SE ENCUENTRAN:**

Muestra respeto y transmite el compromiso de escuchar y comprender cada contexto único.



# MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.





## LA PRÁCTICA Y EL PROCESO EL CÓMO

---

La evaluación y la comunicación van de la mano y son más eficaces cuando se planifican conjuntamente desde las primeras fases de un proyecto o programa. La planificación de la comunicación exige claridad en cuanto a las conexiones entre los actores interesados, el compromiso, la creación de redes, los intercambios, la difusión y el cambio de comportamiento; mientras que la evaluación exige claridad en los propósitos, los objetivos específicos, la difusión de los hallazgos y el aprendizaje. Empezamos con uno de los dos e inevitablemente trenzamos el otro: un hallazgo importante de la evaluación siempre necesitará ser compartido; y una estrategia eficaz de comunicación siempre necesitará métricas.

A pesar de esta experiencia, hemos llegado a comprender que la evaluación y la comunicación no siempre tienen el mismo peso en algunas organizaciones. La dinámica de poder y la jerarquía, por ejemplo, entre alguien que es jefe de un programa de investigación y un responsable de comunicación no suelen ser iguales. Aquí llamamos la atención sobre la necesidad de que los propios investigadores jefe asuman la responsabilidad de establecer relaciones con los hacedores de políticas públicas (y sus redes) para estar preparados cuando surja una “ventana de oportunidad”. Este proceso requerirá a menudo el apoyo de la persona de comunicación (y su equipo) para utilizar sus contactos en los medios de comunicación a fin de mantener un tema concreto en las noticias y llamar la atención del público sobre la acción (o inacción) del gobierno.

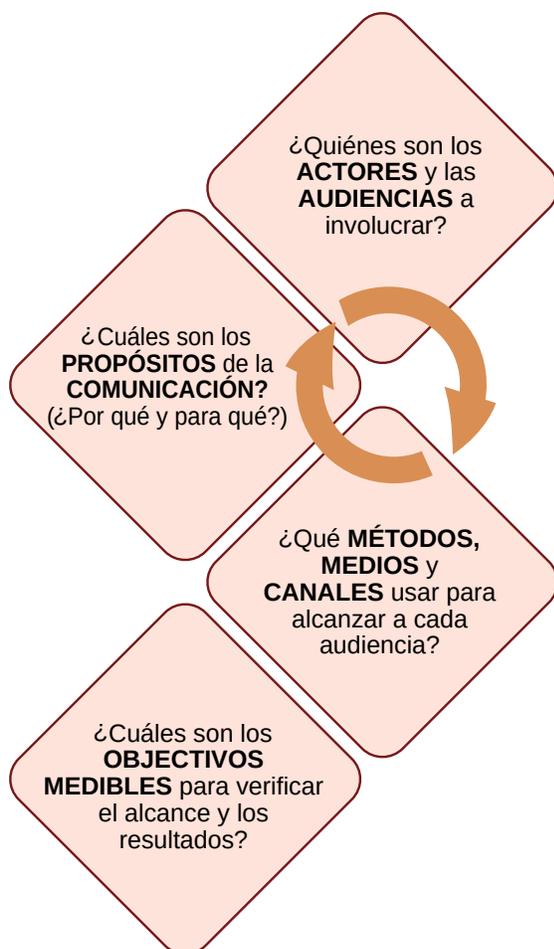
Los pasos paralelos e interconectados se muestran en la ilustración siguiente. Dicho diagrama nos proporciona, al igual que a nuestros socios, un mapa de hacia dónde vamos. Dado que ya hemos recorrido este camino como facilitadores, tenemos el conocimiento crítico sobre los momentos clave en los que nuestros socios se enfrentan a decisiones que acaban dando forma a su propio aprendizaje. Trabajamos con proyectos de investigación que a menudo abren o exploran nuevos campos de investigación aplicada en los que los resultados pueden ser difíciles de establecer desde el principio. Tomemos el ejemplo de la investigación sobre las repercusiones de la inteligencia artificial, donde los datos son incompletos y

*“Gran parte del trabajo en Evaluación Evolutiva (EE) consiste en convocar a la gente para que piense y cree conjuntamente. La facilitación en la EE no consiste en tratar de llevar a la gente a un resultado predeterminado, sino en apoyar a las personas para que piensen y creen sus propios caminos hacia la consecución de su propósito compartido. Las posibilidades de acción surgen de la interacción de diversas perspectivas y, a menudo, de valores diferentes, y los evaluadores desempeñan un papel importante a la hora de aportar cierta coherencia a esta complejidad.” (Gamble et al., 2021: 30)*

# EL “COMO”:

## PASOS de ACOMPAÑAMIENTO para la Planificación en EVALUACIÓN y COMUNICACIÓN

Valoración de la **DISPOSICIÓN** la organización, del proyecto y del personal



**ANÁLISIS SITUACIONAL** para entender el contexto del proyecto y de la organización

emergentes, y donde los responsables políticos y los reguladores van a la zaga de la explosión de la tecnología. ¿Cómo puede un proyecto emprender la evaluación de un objetivo tan cambiante? ¿Cómo se puede planificar su estrategia de comunicación? Estos investigadores suelen aprender sobre la marcha y, por ello, al apoyarlos, nos apoyamos en la práctica de la Evaluación Evolutiva (EE), que es apropiada para estas situaciones dinámicas y de rápida evolución.

Gamble y los demás coautores de la guía “Developmental Evaluation Companion” (2021), sugieren que una actividad fundamental de la EE es ayudar a los socios que están innovando y desarrollando iniciativas a trabajar con los datos que ya tienen y a interpretarlos. Añaden que, a menudo, los datos son todavía incipientes e incompletos y su calidad tiende a ser imperfecta. Esta situación exige que el facilitador de la EE coteje y sintetice los datos y ayude a los socios a darles sentido en su toma de decisiones.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

En nuestra práctica como mentores, trabajamos en equipos de al menos dos personas, lo que nos permite hacer sugerencias, formular preguntas o aportar ejemplos de forma más eficaz para responder a conversaciones complejas y dinámicas que son intensas. El hecho de que una segunda persona observe y en ocasiones contribuya, fomenta el debate de más ideas y el uso de diferentes estilos de facilitación. Hemos aprendido a trabajar con equipos diversos. Conocemos los puntos fuertes de cada uno. Algunos de nosotros somos más rápidos a la hora de dar un empujoncito; otros son más pacientes. Debatimos y hacemos un informe después de cada llamada para reflexionar y documentar el proceso, los resultados y los próximos pasos.

## **ACOMPañAMIENTO JUSTO A TIEMPO**

Este es el término que hemos acuñado para describir nuestra función (“just-in-time mentoring” en inglés), la cual tiene un componente de puntualidad incorporado. Los pasos ilustrados en la figura anterior pueden darse en cuestión de semanas o, más a menudo, a lo largo de varios meses. Trabajamos al ritmo del socio, a veces presionando para que actúe más, otras veces esperando su invitación. Hemos estado tentados de exigir una programación más estricta, pero no lo hemos hecho.

## **APRENDIZAJE EXPERIENCIAL**

A menudo hemos discutido sobre los beneficios y las debilidades de proporcionar ejemplos. En nuestra práctica, pedimos a los socios que primero propongan los usos de la evaluación que crean relevantes y posibles preguntas clave de evaluación, así como los objetivos de su plan de comunicación y una lista de audiencias meta, etc. Somos testigos de lo duro que puede ser este trabajo, ya que desafía a profesionales muy consumados (en otras disciplinas) a pensar de forma diferente; de ahí nuestra referencia (humorística) al “sufrimiento participativo”. La cuestión es que todos estamos inmersos en el proceso y a veces es difícil para los investigadores que tienen bastante trayectoria que se les pida replantear sus formas de abordar un tema. A veces nos resulta tentador presionar a la gente para que avancen más rápido, pero hemos aprendido a ser pacientes y a dejar que tomen las riendas. Algunos autores se refieren a esto como “...el arte del empujoncito” (Langlois et al., 2013). Una vez que los socios han dado sus primeros pasos, les damos un “empujoncito”. Un ejemplo de lo que puede ser un “empujoncito eficaz”, es el compartir el trabajo pertinente de otros socios que estén trabajando en una iniciativa similar (con su consentimiento previo). Esta práctica ha desbloqueado a menudo un estancamiento en el proyecto que recibe el ejemplo. Hemos aprendido a tener mucho cuidado y a esperar hasta que se hayan realizado suficientes esfuerzos, y se hayan comprendido y enfrentado los retos antes de compartir las experiencias de otros proyectos que están pasando o han pasado por un proceso similar.

## **REFLEXIONES**

La mejor manera de hacer visible nuestra práctica es a través de historias y ejemplos recogidos en nuestros estudios de caso.

- **La confianza entre el mentor y el aprendiz conduce** a una mayor auto-confianza del aprendiz. Mientras trabajaban con LIRNEasia, los mentores de DECI fueron invitados a escuchar durante una reunión entre las personas de la institución que estaban siendo capacitadas en evaluación y comunicación, y los usuarios primarios de la evaluación. Debido a las restricciones de COVID-19, era la primera vez que los usuarios primarios se reunían virtualmente como grupo para discutir los usos de la evaluación. Fuimos testigos

de la capacidad del evaluador para relacionarse con los usuarios, responder a sus preguntas y gestionar las diferentes opiniones con confianza. El evaluador fue capaz de trabajar con usuarios primarios que se encontraban al más alto nivel de la organización y desafiar al grupo para que se establecieran propósitos comunes. Nosotros, los mentores de DECI, no dijimos ni una palabra durante toda la reunión. Fue un ejemplo impresionante de las habilidades de facilitación del evaluador. Posteriormente, comentó que la presencia de los mentores de DECI le había dado más seguridad y destacó la confianza que habíamos creado como un factor importante para ello.

- **Un gradiente de resultados.** La noción de la metodología Mapeo de Alcances (“Outcome Mapping”) de plantear un gradiente de resultados - “lo mínimo que se espera ver”; “lo que nos gustaría ver”; y “lo que nos encantaría ver”- ha sido una parte importante de nuestro acompañamiento, especialmente en la planificación de la comunicación. Este gradiente de resultados fue introducido en la tabla de planificación de la comunicación por el Centro Latam Digital (CLD). Con su permiso, compartimos el diseño con otras dos organizaciones socias: LIRNEasia y Derechos Digitales. La noción de un gradiente de resultados les permitió descomponer sus objetivos de comunicación en una trayectoria de cambio realista. Posteriormente compartimos la estrategia de comunicación de DD con RIA, lo que hizo que el director de comunicación de RIA profundizara en los detalles de la estrategia ya existente.

*“Tengo previsto explicar cómo la creación de una jerarquía de resultados nos permite ENFOCAR la evaluación del plan de comunicación, y llegar realmente a los elementos medibles. Estoy muy entusiasmada con la oportunidad que esto nos abre para abordar (aunque sea parcialmente) un problema perpetuo: el impacto de las políticas es casi imposible de predecir y medir. Para mí, ser capaz de crear esta jerarquía realmente agrega valor a lo que hago”.*

Coordinador de comunicación de LIRNEasia, correo electrónico del 16 de enero de 2020.

- **El acompañamiento de los mentores: un espacio para la reflexión.** En más de una ocasión, nuestros socios nos han comentado que el proceso de acompañamiento brindado por los mentores de DECI crea un espacio para detenerse y reflexionar. La responsable de comunicación de RIA comentó: “lo que fue tan poderoso sobre el acompañamiento de DECI es que me dio la oportunidad de pensar - proporcionó un espacio para la reflexión, y fue el único espacio donde pude ir y pensar en la comunicación” (referencia - comunicación con el mentor de DECI, octubre 2021). En dos ocasiones adicionales, dos coordinadores de comunicación diferentes en el CLD nos han dicho que han buscado contratar a un asistente a fin de poder tener el tiempo suficiente para mirar el panorama general de lo que estaban haciendo.
- **Presentaciones internas para compartir el aprendizaje con los demás miembros del personal.** En varias ocasiones, la salida de la persona que está siendo capacitada ha provocado la presión de compartir el aprendizaje adquirido con el resto del equipo antes de marcharse (obsérvense los dos ejemplos del recuadro). Esto ocurrió con CLD y RIA, dos de nuestras organizaciones socias. En los demás casos, esta práctica se llevó a cabo sin que el personal se marchara, lo cual proporcionó un espacio para el aprendizaje interno (caso de DD y LIRNEasia). En todos los casos, el impacto de estas presentaciones internas fue enorme en términos de afianzar la credibilidad de los esfuerzos realizados en evaluación y/o comunicación, pues las palabras provenían de compañeros de trabajo conocidos y no de personas externas.

## INTERNAL PRESENTATIONS BY STAFF

Ruiz del Río, A. (2020). - Intro to UFE.

Centro Latam Digital. Powerpoint (in Spanish) used as hand-over notes.

Calandro, E. (2020). DECI Workshop.

Research ICT Africa. Powerpoint used as hand-over notes.

Velasco, P. (2021). Proyecto DECI. Derechos Digitales.

Powerpoint (in Spanish) shared with staff during March annual retreat.

Samaratunga, S. & Premawardhana, N. (2021) Utilization Focused Evaluation (UFE) of selected LIRNEasia projects. Powerpoint presentation.

- **Ventanas de oportunidad.** Dentro del equipo DECI a menudo nos referimos a las ventanas de oportunidad como aquellos momentos únicos en los que el mundo de los hacedores de políticas se abre para escuchar los hallazgos y evidencias provenientes de trabajos de investigación. Por ejemplo, con LIRNEasia, uno de los directivos describió como un “golazo” algo que sucedió mientras estaba en Delhi. Después de un taller de LIRNEasia, el presentador se encontró con un artículo en el periódico que mencionaba cómo, tras el evento, el gobierno había enviado a su personal a recibir formación sobre el tema que se había presentado. Esta acción demostró un cambio de comportamiento inmediato que podía atribuirse al taller; un ejemplo de atribución directa poco habitual. En otro caso, también con LIRNEasia, un investigador senior se había puesto en contacto con el Departamento de Censos de Sri Lanka en el marco de un proyecto de Big Data. En ese momento, su relación no parecía progresar mucho. Sin embargo, tiempo después, el investigador fue invitado a formar parte de uno de sus comités departamentales que estudiaba la modernización del proceso de censo. Comentamos que esto constituía un resultado positivo, aunque inesperado. De alguna manera, se había abierto una ventana de oportunidad y se había obtenido una respuesta oportuna.
- **Ir más allá del corto plazo.** Mientras trabajaban con el equipo de CIPIT, los mentores de DECI animaron al equipo a mirar más allá de los productos inmediatos y a evaluar los resultados de mayor nivel o los resultados de impacto (los cambios relacionados a “lo que nos encantaría ver”). Por ejemplo, esto ha significado mirar más allá de ofrecer una simple presentación de manera oportuna en respuesta a una solicitud de información por parte del gobierno para la formulación de políticas públicas (algo que el equipo de CIPIT ha venido haciendo regularmente), para pasar a rastrear posibles logros concretos que han tenido a la hora de influenciar las políticas públicas o a los mismos hacedores de las mismas.

## **LECCIONES CLAVE ESTRUCTURA**

### **PASOS Y PRINCIPIOS:**

Disponer de un conjunto claro de pasos proporciona estructura. Sin embargo, hemos aprendido a utilizar los pasos como guías, no como una lista de control que deba seguirse al pie de la letra. Casi siempre tenemos que volver atrás y revisar los pasos; el proceso es iterativo.

### **TRABAJO EN EQUIPO:**

La facilitación funciona mejor en equipo; dos mentes que no piensan igual pueden tener a menudo sugerencias diferentes que son complementarias; la tensión entre los diferentes estilos de los mentores es útil.

### **ACOMPañAMIENTO “JUSTO A TIEMPO”:**

En contraste con los formatos de talleres prediseñados, contar con el acompañamiento de mentores que se desarrolla a un ritmo que se ajusta al progreso del socio permite un mayor aprendizaje, una mayor toma de conciencia y una mayor apropiación de los resultados.

### **APRENDIZAJE EXPERIENCIAL:**

La acción-investigación y el aprendizaje a partir de la experiencia garantizan que el socio se enfrente directamente a los retos de diseño; los mentores crean las condiciones para que este proceso de deliberación sea seguro. A menudo es frustrante, pero, como dice el refrán, “sin dolor no hay ganancia”.



# MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.





## RESULTADOS DE LA CAPACIDAD INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

Labin (2014) propuso un modelo integrado de desarrollo de capacidades en evaluación con resultados a nivel individual y organizacional. A nivel individual, se mencionan las actitudes hacia la evaluación, así como las habilidades de conocimiento y el comportamiento. Lo más importante en nuestro contexto es inculcar el pensamiento evaluativo y de comunicación: es una forma diferente de ver el mundo. Para medir los resultados de aprendizaje individuales entre el personal de las organizaciones socias que han trabajado con DECI, utilizamos las cinco áreas identificadas por la Sociedad Canadiense de Evaluación (2018) para agrupar las competencias: Práctica reflexiva; Práctica técnica; Práctica situacional; Práctica de gestión; y Práctica interpersonal. También utilizamos las cinco áreas para agrupar las competencias de comunicación que recopilamos de diferentes fuentes. (Las herramientas de autoevaluación de competencias están disponibles en la base de conocimientos del sitio web del proyecto DECI.)<sup>8</sup>

*“El pensamiento evaluativo es el pensamiento crítico aplicado en el contexto de la evaluación, motivado por una actitud inquisitiva y una creencia en el valor de la evidencia, que implica la identificación de supuestos, el planteamiento de preguntas reflexivas, la búsqueda de una comprensión más profunda a través de la reflexión y la consideración de diferentes perspectivas, así como la información de las decisiones en preparación para la acción.”* (Buckley et al., 2015, p. 378)

Los cuestionarios de autoevaluación de competencias proporcionaron una imagen parcial de la reflexión de cada miembro del personal sobre las habilidades que adquirieron. Lamentablemente, no realizamos este ejercicio al inicio del trabajo con cada uno de ellos para establecer una base de comparación, pero lo haremos en el futuro. No obstante, pudimos documentar cambios positivos en las competencias en todas las áreas. En un caso, recibimos un cuestionario de una de las personas que recibió acompañamiento en comunicación y con quien los mentores de DECI habíamos trabajado estrechamente, así como el de su sustituto. Las respuestas confirmaron los avances relativos de la persona saliente, una forma de verificación de la herramienta. Otra prueba de los logros alcanzados, posiblemente más convincente, han sido las presentaciones preparadas por el personal que ha recibido acompañamiento en evaluación y comunicación con el propósito el intercambio interno de conocimientos. En el sitio web de DECI se puede consultar un resumen de las valoraciones de competencias adquiridas por el personal de las organizaciones socias de DECI.

A nivel organizacional, Labin (2014) propone cuatro tipos de resultados en relación al desarrollo de competencias: liderazgo; cultura organizacional; capacidad evaluativa a nivel organizacional; e institucionalización de la capacidad evaluativa. Utilizamos los siguientes cuatro epígrafes para resumir los tipos de cambios que observamos en los resultados de la evaluación y la comunicación a nivel organizacional:

## LIDERAZGO

En muchos de los casos del DECI, los miembros del personal que representaban a la dirección de la organización social participaron directamente en los procesos de evaluación y comunicación como usuarios primarios, lo cual les proporcionó una experiencia de primera mano. Fuimos testigos de cómo la dirección era cada vez más consciente de la importancia del diseño de la evaluación y la comunicación; la mayoría de los líderes se convirtieron en defensores y animaron a la organización a dedicar más tiempo y, en algunos casos, recursos al acompañamiento brindado por los mentores de DECI. Alison Gillwald, de RIA, destacó la importancia de encontrar una forma de evaluar la calidad de la investigación, mientras que otros han animado a seguir institucionalizando estos procesos.

## CULTURA ORGANIZACIONAL: INSTITUCIONALIZACIÓN

En varios de nuestros estudios de caso, hay ejemplos de organizaciones que adoptaron los principios de la EOU y de la Comunicación para la Investigación en algunos proyectos que estaban a punto de comenzar. En el caso de DD, crearon un nuevo puesto para ocuparse del monitoreo, la evaluación y la metodología, un ejemplo de cambio de política, estructura y práctica. En LIRNEasia también hicieron hincapié en institucionalizar la evaluación en toda la programación. Ahora no sólo tratan de diseñar el plan de evaluación y la estrategia de comunicación desde el inicio de un proyecto, sino que también tratan de involucrar a los hacedores de políticas públicas (uno de las audiencias meta) en el diseño.

*Un estudio realizado en EE.UU. sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación documentó los beneficios obtenidos por los socios de Partnerships for Advancing Character Program Evaluation (PACE) de la siguiente manera, por orden de importancia (Hargreaves et al. 2021: Tabla2):*

- *Planificación del programa*
- *Promoción de la evaluación*
- *Prácticas y valores de trabajo compartidos*
- *Comprensión del programa*
- *Identificación personal*
- *Evaluación mejor/más útil*
- *Comunicación sobre el programa*
- *Cultura de evaluación de la organización*
- *Redacción para solicitud de subvenciones/recaudación de fondos*
- *Gestión del personal*
- *Valorar la evaluación*
- *Confianza en la evaluación*
- *Promoción del programa*
- *Capacidad de impacto inmediato del programa*
- *Satisfacción personal*
- *Capacidad de toma de decisiones a nivel de organizacional*

*Concluyeron que “...las herramientas, los conceptos y las habilidades a las que la gente suele responder más positivamente - como el Pathway Modeling (Modelos de Trayectorias), el Boundary Analysis (Análisis de Fronteras), el Evaluative Thinking (Pensamiento Evaluativo), y el Lifecycle Analysis (Análisis de Ciclo de Vida Útil) del programa- tienen beneficios más allá de las responsabilidades de evaluación de los participantes porque contribuyen a otros aspectos de su vida laboral diferentes a la evaluación.” (Hargreaves et al. 2021: 98)*

## GESTIÓN ADAPTATIVA

Entre los resultados a nivel organizacional demostrados por las organizaciones socias de DECI, hubo un aumento en la gestión adaptativa – o al menos en la forma en que esta se hizo explícita. Las organizaciones socias han venido haciendo acción-investigación en áreas nuevas. Esto hace difícil entender la posible relevancia de los hallazgos de la investigación para los hacedores de políticas públicas. Además, no siempre se pueden identificar desde el principio las posibles audiencias que podrían encontrarlos interesantes. El proceso transcurre en constante cambio y la capacidad de adaptación se convierte en una competencia muy importante que ha tenido que construirse y/o reforzarse.

“La gestión adaptativa será apropiada en circunstancias de incertidumbre y de cambio imprevisible continuo” (Rogers y Macfarlan, 2020:3). Los autores sugieren que lo que distingue a la gestión adaptativa de la adaptación cotidiana es el uso de la adaptación informada a partir de modelos – entiéndase como la adopción de nuevas perspectivas significativas – lo cual incluye cambios en los tipos de actividades, las estrategias, e incluso en los resultados previstos, y en cómo se entiende una Teoría del Cambio y su necesidad de evolucionar.

*“La cuestión del aprendizaje organizacional suscita un gran interés tanto en el mundo académico como en la práctica. Las organizaciones que no aprenden no pueden progresar porque siguen comportándose de la misma manera que antes, practicando conductas que ya no son adecuadas para afrontar los nuevos retos. Para aprender y adaptarse a las nuevas situaciones, las organizaciones deben centrarse en la información, el conocimiento y el procesamiento del conocimiento en tiempo real y, en la medida de lo posible, anticipándose a los acontecimientos”* (Levin-Rozalis & Rosenstein, 2005: 83-84)

**Rogers y Mcfarlan (2020:4) señalan los elementos clave de la gestión adaptativa:**

- La importancia del diseño y la experimentación;
- El papel crucial del aprendizaje a partir de políticas públicas probada;
- El vínculo iterativo entre el conocimiento y la acción;
- La integración y legitimidad de los conocimientos procedentes de diversas fuentes; y
- La necesidad de instituciones receptivas.

Los tipos de preguntas que se plantean durante el acompañamiento brindado por DECI en materia de evaluación y comunicación crean un espacio para la reflexión, la corrección del rumbo y la adaptación. Consideramos que la evaluación y la comunicación son un caballo de Troya para la gestión adaptativa; ambas tienen una función y un propósito concretos al principio que nos dan un punto de entrada para el aprendizaje organizacional que va mucho más allá de estas dos disciplinas.

**Rogers y Mcfarlan (2020) sugieren tres aproximaciones diferentes de gestión adaptativa:**

- Cambiar las vías causales previstas (y por tanto las acciones), pero no los objetivos;
- Cambiar tanto las vías causales como los objetivos previstos;
- Cambiar las vías causales previstas, los objetivos y la comprensión del problema.

### **Evaluación y comunicación: aliados naturales**

Rogers y Macflan (2020) destacan cómo las Teorías del Cambio explícitas son un medio eficaz para reunir a las partes interesadas. Los debates y el diseño colectivo de una Teoría del Cambio (TdC) constituyen una base para la gestión adaptativa. También resaltan los factores facilitadores de dichos comportamientos utilizando el modelo COM-B (Mitchie et al., 2012) que apunta a la capacidad (capital humano, habilidades, conocimientos, capital social y organizativo); la motivación (incentivos y desincentivos); y la oportunidad (reconocer las barreras y eliminarlas).

El modelo COM-B también ha sido señalado por los evaluadores interesados en los modelos de TdC sobre comportamiento (Mayne, 2019): “El modelo de TdC COM-B ha demostrado ser muy útil para construir TdC anidadas robustas y para llevar a cabo el análisis de contribución, porque es bastante intuitivo y se basa en una síntesis de la evidencia empírica sobre el cambio de comportamiento. Es especialmente útil para explicar cómo se produjeron los cambios de comportamiento” (p. 179). Dado que gran parte del acompañamiento que brindamos en comunicación se centra en el vínculo entre la investigación y las políticas públicas, esta referencia confirma nuestra experiencia de que la evaluación y la comunicación tienen múltiples interconexiones.

*El 8 de noviembre de 2021, celebramos una sesión con las personas de LIRNEasia y DD que recibieron acompañamiento de los mentores de DECI en evaluación. El propósito fue compartir experiencias sobre la institucionalización de la evaluación en sus respectivas organizaciones. Ambos evaluadores habían estado en su propia organización como investigadores y asumieron las tareas de evaluación como una responsabilidad adicional. En el caso de DD, el investigador pasó a ser coordinador de un nuevo puesto que abarca el monitoreo, la evaluación y la metodología. En ambos casos, ahora están integrando la planificación de la evaluación desde el principio de cada proyecto e incorporando a los coordinadores de comunicación desde el principio. Entre los puntos que se intercambiaron, se detallaron las estrategias empleadas para racionalizar la evaluación y la comunicación en las reuniones para la formulación de los proyectos. Se trata de ejemplos de nuevas estructuras y prácticas que cada organización ha ido creando.*

*En ambos casos, algunos de los altos directivos habían participado en las evaluaciones que recibieron acompañamiento por parte de los mentores de DECI, uno de ellos era un director ejecutivo. En uno de los casos, los dos directivos que participaron en la evaluación como usuarios primarios han pasado a ser los co-directores de la organización. El nivel de comprensión que alcanzaron a través del aprendizaje experiencial les llevó a aceptar y apoyar la institucionalización de estas prácticas.*



## LECCIONES CLAVE RESULTADOS

### RESULTADOS DEL PROCESO:

Estos son ejemplos de reflexiones que nos han dado una sensación de logro: la confianza entre el mentor y el aprendiz conlleva a una mayor autoconfianza personal del aprendiz a la hora de implementar lo aprendido; un gradiente de resultados es útil; el acompañamiento de un mentor ofrece un valioso espacio de reflexión; las presentaciones internas para compartir el aprendizaje individual son oportunidades de aprendizaje para toda la organización; las ventanas de oportunidad abren puertas para el cambio de políticas; ir más allá del corto plazo es esencial; la selección de proyectos para el acompañamiento en evaluación y comunicación es un proceso intencional.

### RESULTADOS INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES:

Los dos niveles se entrelazan y aún tenemos mucho que aprender para apoyar el cambio de los resultados individuales y los organizacionales, así como la institucionalización.

### LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

se convierte en un vehículo para la gestión adaptativa en el contexto de proyectos que evolucionan rápidamente.

### LA GESTIÓN ADAPTATIVA

es pertinente para las organizaciones socias que trabajan en la acción-investigación en nuevas áreas, donde la relevancia de los hallazgos de la investigación es emergente, al igual que los posibles públicos que pueden estar interesados en ellos. El proceso es siempre cambiante y la capacidad de adaptación se convierte en una prioridad.

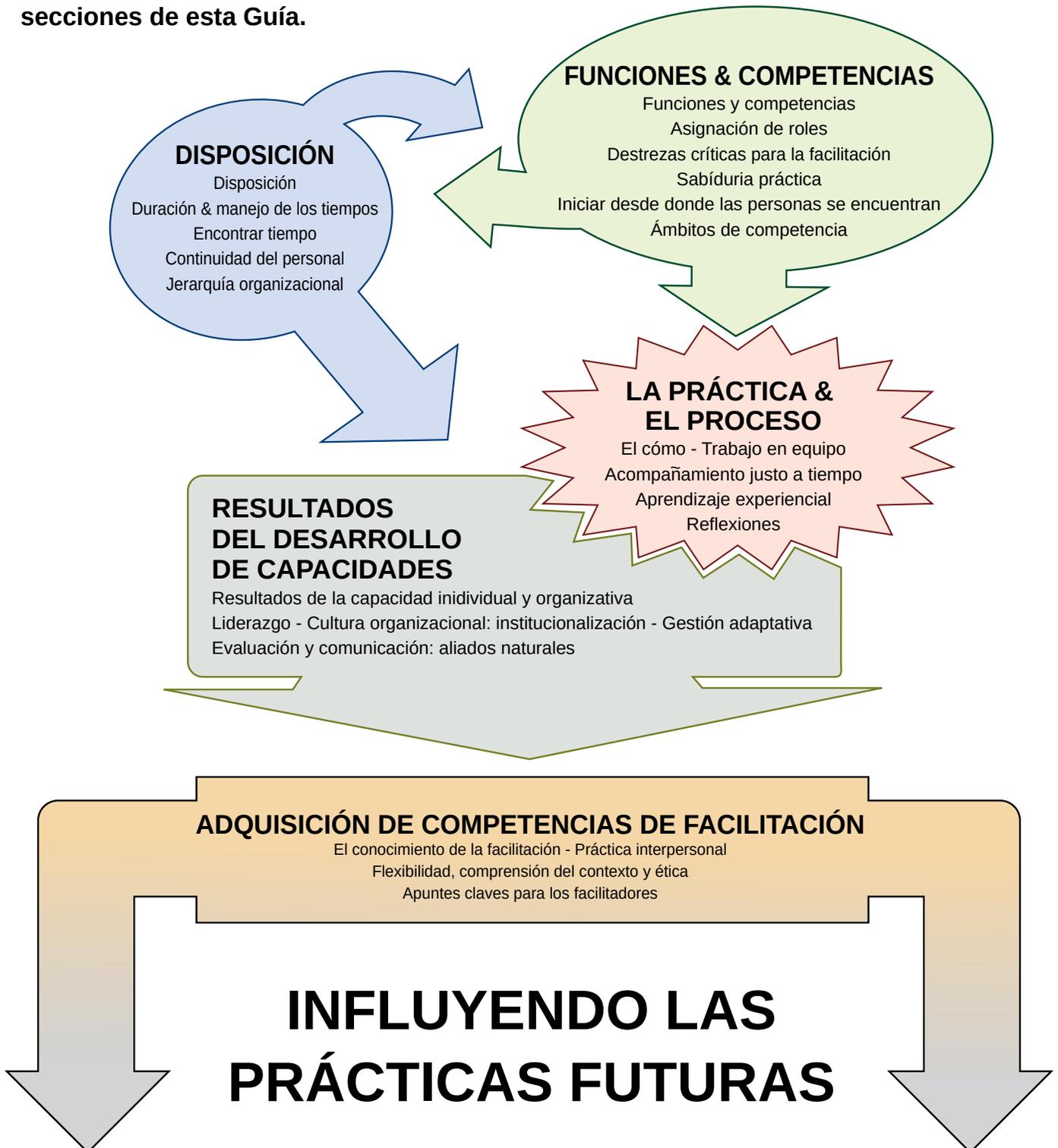
### EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN: ALIADOS NATURALES

El mundo de la evaluación está descubriendo el “cambio de comportamiento”, algo que ha sido fundamental en la comunicación para la defensoría de diferentes causas. No somos los únicos que exploramos las interconexiones entre estos dos campos, como parte del desarrollo de la capacidad organizativa.



# MARCO CONCEPTUAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El siguiente marco conceptual proporciona la estructura para las siguientes secciones de esta Guía.





## ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DE FACILITACIÓN

---

### EL CONOCIMIENTO DE LA FACILITACIÓN

La facilitación no es algo que se aprenda en una sesión o situación (Birney, 2021). Por el contrario, es “...la más compleja de todas las prácticas sistémicas, ya que se trata de reunir a las personas, (construir) marcos de referencia, (aclarar) intenciones, (galvanizar) energías, etc.”.

¿Cómo se convierten entonces los profesionales en facilitadores del desarrollo de capacidades? En la iniciativa DECI, nuestro equipo está formado por personas que combinan una buena capacidad de escucha, paciencia, sentido del humor, humildad y flexibilidad. Sin duda, también aportamos familiaridad con los enfoques de evaluación y comunicación, y múltiples experiencias de trabajo en diversos entornos. Sin embargo, lo que hemos adquirido a lo largo de nuestra década de práctica, y lo que consideramos más importante, es la sabiduría práctica. Adquirir sabiduría práctica sólo es posible, según nuestra experiencia, desde la práctica. Y cuando esa práctica se da dentro de un proyecto que tiene un componente de aprendizaje incorporado, entonces hay espacio para improvisar, reflexionar, aprender de los errores, evolucionar y co-diseñar soluciones con las organizaciones socias.

*“Este estudio señala el beneficio de que un evaluador tenga experiencia en el desarrollo organizacional, el cambio de sistemas complejos, el reconocimiento de patrones, la dinámica interpersonal, la gestión de conflictos y la facilitación, todas las habilidades que son cruciales para ayudar a los innovadores a saber cuándo y cómo utilizar los datos y la retroalimentación para adaptar las estrategias a medida que avanzan.” (Langlois et al., 2013: 55)*

Por ejemplo, invitamos a unirse a nuestro equipo a una nueva colega que tenía experiencia previa por haber participado en un proceso EOU. Tuvimos la corazonada de que tenía muchos de los atributos mencionados, además de experiencia de campo - incluyendo una tesis de maestría sobre el tema del uso de la evaluación. Al contar con su participación en nuestras sesiones de acompañamiento en calidad de mentores, hemos sido testigos de sus cualidades como facilitadora de desarrollo de capacidades. Parece tener la mezcla deseable de talento, actitud, tiempo y carisma.

*“El desarrollo de capacidades ha dejado de ser una simple transferencia de conocimientos para convertirse en un proceso adaptativo en el que se examinan los retos desde múltiples perspectivas y se desarrollan soluciones co-diseñadas que no sólo refuerzan el uso de las evidencias, sino que también transforman los entornos en los que se produce el cambio.” (Hayler, 2021).*

## PRÁCTICA INTERPERSONAL

Dentro del ámbito de la “práctica interpersonal”, la Sociedad Canadiense de Evaluación enumera varias competencias que coinciden con la comunicación:

- Utilizar estrategias de comunicación adecuadas al contexto cultural, lingüístico, social y político;
- Demostrar una capacidad de comunicación escrita y visual eficaz y adecuada;
- Demostrar habilidades de comunicación verbal y no verbal efectivas, apropiadas y respetuosas, utilizando una variedad de procesos que resulten en acuerdos mutuamente negociados, así como en el entendimiento compartido sobre situaciones específicas y en la construcción de consensos; y
- Trabajar de manera asociada o colaborativa en el contexto de la evaluación.

*“Además de las aptitudes académicas, un buen trabajo de evaluación requiere aptitudes personales como la creatividad y el mantener las relaciones de confianza, la participación en un diálogo productivo, la capacidad de reflexión, la paciencia, la capacidad de hacer frente a la oscuridad y la capacidad de estar ahí o de ausentarse cuando se necesita. El desarrollo de las competencias personales requiere de todos los tipos de aprendizaje y enseñanza. Las habilidades personales se manifiestan en el conocimiento explícito de la teoría y la filosofía, en las experiencias prácticas, en la conceptualización de dichas experiencias y en el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia y del consejo de mentores... El reto en este ámbito consiste en crear la flexibilidad necesaria para aplicar las nuevas aptitudes personales a los viejos contextos y para aplicar las aptitudes ya existentes a los nuevos”.* (Levin-Rozalis y Rosenstein, 2003: 254)

## FLEXIBILIDAD, COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO, ÉTICA

Smith (2021) observó que cada aptitud requiere nuestra capacidad de ser flexibles, de responder a los comportamientos comunicativos de los colaboradores y socios, y de comprender la singularidad de cada contexto. Además, Smith destaca la asertividad (determinación, confianza) y la capacidad de respuesta emocional (conciencia de las propias emociones, así como respuestas y expresiones adecuadas). En nuestra experiencia, estos comportamientos nos han permitido ganarnos la confianza y esto ha sido un factor importante en el proceso de acompañamiento brindado por nuestros mentores. Esta lección indica que si el mentor muestra empatía, o lo que otros denominan “ética de cuidado” en la evaluación, es más probable que el proceso sea productivo.

*La “ética de cuidado” como orientación normativa para la evaluación va más allá de los códigos de conducta profesionales y de los comportamientos basados en reglas o principios. Forma parte de todo lo que hacemos o dejamos de hacer, de cómo interactuamos con los demás y del tipo de relaciones que forjamos en nuestra práctica”.*

(Abma et al., 2020: 131)

## APUNTES CLAVE PARA LOS FACILITADORES

El mentor debe estar abierto a su propio aprendizaje: sabemos que tenemos nuestra propia versión de cómo se debe planificar y poner en marcha la comunicación estratégica y la EOU, pero no queremos quedarnos ahí. Han habido varias ocasiones en las que durante una conversación, nuestros aprendices nos han hecho dar un paso atrás y abrir nuestras mentes a una nueva comprensión. Por ejemplo, los que ejercemos de mentores en el ámbito de la comunicación estamos impregnados de los enfoques de la comunicación participativa y de las iniciativas de investigación para incidir en políticas públicas, pero al trabajar con diferentes aprendices, hemos aprendido a escuchar y a reconocer la importancia de otros aspectos de la comunicación: la necesidad de las redes sociales, el rol de un boletín de noticias, una nueva página web, etc. Hemos aprendido que éstos deberían o podrían ponerse en marcha antes de considerar

otros aspectos de la comunicación más interactiva, o de la Comunicación para la Investigación orientada a incidir en políticas públicas. Ahora pensamos en estos aspectos como el andamiaje de una estrategia de comunicación.

**Estas reflexiones nos han llevado a formular los siguientes apuntes clave para los facilitadores:**

- Trabajar en parejas para aportar dos pares de oídos y dos voces a la conversación (escuchar y contar);
- Dedicar tiempo a la potencial organización social para determinar si realmente cuenta con la disposición necesaria para aprovechar el acompañamiento de uno o más mentores;
- Estar preparado para esperar si el nivel de “disposición” requerido no existe – y asegurarse de tener otro trabajo para no morir de hambre durante el tiempo de espera;
- Hacer todo lo posible por iniciar desde donde las personas se encuentran; en la medida de lo posible, dejar que sean los aprendices quienes determinen con qué quieren empezar y hacia dónde quieren ir;
- Avanzar al ritmo de los aprendices; de vez en cuando esto puede requerir un “empujoncito”, no un empujón;
- Esforzarse mucho en escuchar - intentar que el aprendiz haga las preguntas y guiar el diálogo para conversar acerca de lo que quiere aprender;
- Ser paciente y esperar hasta que se presente el siguiente paso (en lugar de presionar la agenda);
- Estar preparado para “hacer avanzar la agenda” si las cosas parecen estar estancadas;
- Hacer preguntas y tratar de obtener historias o anécdotas del aprendiz que revelen su pensamiento (en los momentos en que sea oportuno);
- Tener un objetivo en mente pero con flexibilidad;
- Como mentores, calcular cuándo puede ser el momento adecuado para compartir un ejemplo de otro proyecto, de modo que el mismo pueda ilustrar el tema mejor que una conversación.
- Conocer su tema, pero sin ser rígido: estar preparado para aprender del aprendiz y aceptar que su propio conocimiento puede requerir nuevas ideas.



## LECCIONES CLAVE ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

### LA FACILITACIÓN

se adquiere con la práctica, especialmente como aprendiz de alguien que lo guía a uno.

### UNA COMBINACIÓN EXIGENTE DE ATRIBUTOS Y APTITUDES:

El desarrollo de capacidades requiere aptitudes personales, entre las que se incluyen la generación y el mantenimiento de la confianza, la participación en un diálogo productivo, la reflexión, la paciencia, la capacidad de hacer frente a la incertidumbre y la sincronización: la capacidad de estar ahí o de ausentarse cuando sea necesario.

### FLEXIBILIDAD Y COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO:

Es esencial para nuestro trabajo la capacidad de ser flexibles, de responder a los comportamientos comunicativos de nuestros colaboradores y socios, y de comprender la singularidad de cada contexto.

### EMPATÍA:

Ganarse la confianza del aprendiz es fundamental para el mentor y esto requiere actuar con ética de cuidado.

### LA SABIDURÍA PRÁCTICA:

Adquirir sabiduría práctica sólo es posible, según nuestra experiencia, a partir de la práctica. Y cuando esa práctica es un proyecto que tiene un componente de aprendizaje incorporado, entonces hay espacio para improvisar, reflexionar, aprender de los errores y co-diseñar soluciones con las organizaciones socias.





## CAPÍTULO 6

# COMENTARIOS FINALES

Acaban de leer los aspectos más destacados de la historia de nuestra década de DECI, haciendo énfasis en los últimos cuatro años. Esta Guía narra lo que nosotros, como equipo, hemos hecho y aprendido. Hemos tenido la oportunidad única de trabajar estrechamente con numerosos proyectos y organizaciones socias de Asia, África y América Latina, las cuales han sido generosas con su tiempo y han estado abiertas a nuestras ideas. Nuestro proceso de aprendizaje aún sigue en desarrollo y se ha beneficiado enormemente de la continuidad que ha sido posible gracias al apoyo de IDRC. Nos sentimos privilegiados de poder compartirlo y esperamos trabajar con nuevos socios en nuevos escenarios.

# REFERENCIAS

- Abma, T.A.; Visse, M.; Hanberger, A.; Simons, H. & Greene, J.C. (2020). Enriching evaluation practice through care ethics. *Evaluation* 26(2): 131-146.
- Birney, A. (2021). *Facilitation: an essential systemic practice*.  
<https://medium.com/school-of-system-change/facilitation-an-essential-systemic-practice-a178a9e71a41> (accessed 15 Nov.2021)
- Bradshaw, J. (2009). *Reclaiming virtue: How we can develop the moral intelligence to do the right thing at the right time for the right reason*. Westminster, Maryland: Bantam Books.
- Brookfield, S. (1983). *Adult learners, adult education and the community*. New York: Teachers College, Columbia University.
- Buckley, J.; Hargraves, M. & Moorman, L. (2021). The relational nature of evaluation capacity building: Lessons from facilitated evaluation partnerships. *New Directions in Evaluation* 2021: 47-64.
- Buckley, J., Archibald, T., Hargraves, M., & Trochim, W. M. (2015). Defining and teaching evaluative thinking: Insights from research on critical thinking. *American Journal of Evaluation*, 36(3): 375–388.
- Canadian Evaluation Society (CES). (2018). *Competencies for Canadian evaluation practice*.  
[https://evaluationcanada.ca/txt/2\\_competencies\\_cdn\\_evaluation\\_practice.pdf](https://evaluationcanada.ca/txt/2_competencies_cdn_evaluation_practice.pdf)
- Chambers, R. (1997). *Who really counts? Putting the last first*. London: IT Publications.
- Earl, S.; Carden, F & Smutylo, T. (2003). *Outcome mapping*. Ottawa: IDRC.
- Fals-Borda, O. (1981). The Challenge of Action Research. *Development: Seeds of Change* No. 1: 55–61.
- Freire, P. (1973). *Education: The practice of freedom*. London: Writers and Readers Publishing Cooperative.
- Gamble, J.; McKegg, K. & Cabaj, M. (2021). *A developmental evaluation companion*. Montréal: The McConnell Family Foundation.
- Hall, B.; Gillette, Al, & Tandon, R. (Eds). (1982). *Creating knowledge, a monopoly? Participatory research in development*.  
Toronto: International Council for Adult Education, ICAE.
- Hargraves, M.; Buckley, J.; Brown Urban, J.; Linver M.R.; Chauveron, L.M.; Samtani, S.; Archibald, T. & Moorman, L. (2021). Resonance, stickiness, and the value propositions of evaluation

- Hayter, E. (2021). Moving beyond “the norm” for capacity development. *8 June blog*. INASP <http://blog.inasp.info/beyond-the-norm-capacity-development/>
- Knowles, M. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Chicago: Follett Publishing Co.
- Labin, S. N. (2014). Developing common measures in evaluation capacity building: An iterative science and practice process. *American Journal of Evaluation*, 35(1), 107–115.
- Langlois, M.; Blanchet-Cohen, N. & Beer, N. (2013). The art of the nudge: Five practices for developmental evaluation. *The Canadian Journal of Program Evaluation* 27(2): 39-59
- Levin-Rozalis, M. & Rosenstein, B. (2005). The changing role of the evaluator in the process of organizational learning. *The Canadian Journal of Program Evaluation* 20(1): 81-104.
- Levin-Rozalis, M. & Rosenstein, B. (2003). A mentoring approach to the one-year evaluation course. *American Journal of Evaluation* 24(2): 245-259.
- Mayne, J. (2019). Revisiting contribution analysis. *The Canadian Journal of Program Evaluation* 34(2): 171-191.
- Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6(1): 42.
- Patton, M.Q. & Campbell-Patton, C. (2021). *Utilization-focused evaluation 5th*. Ed. Sage.
- Patton, M.Q. (2017). *Facilitating evaluation: Principles in practice*. Sage.
- Patton, M.Q. (2011). *Developmental evaluation: Applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York & London: The Guildford Press.
- Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation 4th*. Ed. Sage.
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). Insights into evaluation capacity building: Motivations, strategies, outcomes, and lessons learned. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(3): 147–174.
- Preskill, H., & Torres, R.T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramírez, R.; Brodhead, D.; Quarry, W & Zaveri, S. (2022 in press). *Growing practical wisdom*. In: Hurteau, M. & Archibald, T. (Eds.). *Practical wisdom for an ethical evaluation practice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Ramírez, R. & Brodhead, D. (2017). *Evaluation and communication decision-making: A practitioner’s guide*. Metcalfe, ON: DECI-2 project. <https://evaluationandcommunicationinpractice.net/featured-publications/>

- Ramírez, R. & Quarry, W. (2019). Communication for social change: Seldom a stand alone and rarely verified. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 15(32): 1-16
- Ramírez, R.; Brodhead, D. & Quarry, W. (2018). Readiness in evaluation: Three prompts for evaluators. *Canadian Journal of Program Evaluation*: 33(2): 258–267
- Ramírez, R., Quarry, W. & Guerin, F. (2015). Community Note. Can participatory communication be taught? Finding your inner phronēsis. *Knowledge Management for Development Journal* 11(2): 101-111.
- Ramírez, R. (2011). Why “utilization focused communication” is not an oxymoron. *Communication, media and development policy*, a blog by the Communication Initiative and the BBC World Service Trust <http://www.comminit.com/node/329198>
- Rogers, P. & Macfarlan, A. (2020). What is adaptive management and how does it work? Monitoring and Evaluation for Adaptive Management *Working Paper Series No.2*. Australian Government, Australian Aid, & Better Evaluation.
- Smith, T.L. (2021). Using people styles for interpersonal competence: Encouraging purposeful reflection on communication behaviours. *Canadian Journal of Program Evaluation* 35(3): 403-412
- Schwartz, B. & Sharpe, K. (2010). *Practical wisdom: The right way to do the right thing*. New York: Riverhead Books.
- USAID. (2021). *Local capacity development policy*. Version 8. Washington D.C.: USAID.

# ANEXO I

## CAPACIDAD/PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

PREPARACIÓN	CAPACIDAD/PREPARACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN				
1. La alta dirección se compromete a trabajar con DECI como socio de aprendizaje.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
2. Designación de personal/equipo disponible para el acompañamiento por parte de los mentores en evaluación y Comunicación para la Investigación.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
3. Asignación de un presupuesto para cubrir la evaluación y el desarrollo del plan de comunicación.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
4. Compromiso de tiempo por parte del personal pertinente para aprender y/o reforzar las capacidades de evaluación y comunicación.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
5. Apertura del personal y la dirección a la adaptación de las estructuras, las estrategias y la teoría del cambio.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
6. Interés en mantener el compromiso de la organización con el equipo DECI.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5
7. Disposición a aprender, compartir, documentar e informar con DECI.	Comentarios:				
	1	2	3	4	5



# NOTAS DE PIE DE PÁGINA

- 1 Diccionario de Cambridge. (Pg 2)
- 2 Reconocemos el gran privilegio que nos ha otorgado el IDRC, que ha apoyado el proyecto durante un periodo tan largo. (Pg 3)
- 3 Hemos observado similitudes con los principios para el desarrollo de capacidades locales propuestos por USAID (2021): 1. Comenzar con el sistema local; 2. Desarrollar diversas capacidades a través de diversos enfoques; 3. Alinear el desarrollo de las capacidades con las prioridades locales; 4. Apreciar y aprovechar las capacidades existentes; 5. Ser conscientes de las consecuencias imprevistas de nuestro desarrollo de la capacidades y mitigarlas; 6. Practicar la reciprocidad con los actores locales; y 7. Medir la mejora del rendimiento de manera colaborativa con los actores locales. (Pg 4)
- 4 Para una revisión de los árboles genealógicos en la teoría y los enfoques de la evaluación y la comunicación, véase Ramírez, R. & Quarry, W. (2019). Communication for social change: Seldom a stand alone and rarely verified. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 15(32): 1-16. (Pg 5)
- 5 El Mapeo de Alcances (Earl et al. , 2003) es una herramienta de diseño de proyectos que se basa en los resultados esperados a nivel de los cambios de los actores sociales objetivo a fin de guiar las estrategias de implementación. Dichos resultados se clasifican en “los resultados mínimos esperados” (las reacciones inmediatas y fáciles de lograr en los actores objetivo), “los resultados deseables” (los cambios más ambiciosos y difíciles de lograr en los actores) y “los resultados ideales” (la transformación más deseada y definitiva en los actores). (Pg 5)
- 6 Atribuido a Helmuth von Moltke el viejo, un mariscal de campo alemán nacido en 1800, [https://en.wikipedia.org/wiki/Helmuth\\_von\\_Moltke\\_the\\_Elder](https://en.wikipedia.org/wiki/Helmuth_von_Moltke_the_Elder) (Pg 6)
- 7 <https://evaluationandcommunicationinpractice.net/knowledgebase/> (Pg 15)
- 8 <https://evaluationandcommunicationinpractice.net/knowledgebase/> (Pg 25)



Esta guía está dirigida principalmente a facilitadores de desarrollo de capacidades y aprendizaje organizacional. Esto incluye profesionales de diferentes disciplinas, como la evaluación, la comunicación, el aprendizaje organizacional, la gestión adaptativa y la planificación multi-actoral. Aquellos con experiencia en evaluación y en comunicación la encontrarán más relevante.

Aquí contamos la historia de cómo hemos desarrollado nuestro método de acompañamiento a través de mentores para la capacitación en evaluación y comunicación de grupos de investigación seleccionados en América Latina, Asia y África, durante un período de cuatro años. Formamos parte de DECI (Diseño de la Evaluación y la Comunicación para el Impacto), un proyecto financiado por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) que combina el apoyo técnico y la investigación. Entre nuestros socios se encuentran proyectos de investigación aplicada, innovadores sociales de base comunitaria y grupos sin ánimo de lucro que trabajan para apoyar el cambio social y medioambiental en diferentes países.

Esta guía está disponible libre de costo en inglés, francés y español en la sección de publicaciones de nuestro sitio web: <https://evaluationandcommunicationinpractice.net>.

Dicho sitio incluye una sección de contacto, a través de la cual esperamos recibir comentarios de nuestros lectores.

